



# La restructuration du travail chez Santé Info : du développement de l'activité d'un centre de contact spécialisé à ses incidences sur les pratiques situées

Maria Ianeva

## ► To cite this version:

Maria Ianeva. La restructuration du travail chez Santé Info : du développement de l'activité d'un centre de contact spécialisé à ses incidences sur les pratiques situées. Psychologie. Université Lyon 2, 2012. Français. NNT : . tel-01377939

**HAL Id: tel-01377939**

**<https://hal.science/tel-01377939>**

Submitted on 7 Oct 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université Lumière Lyon 2  
ICAR - UMR CNRS 5191

Télécom ParisTech  
Département Sciences Economiques et Sociales  
LTCI- UMR CNRS 5141

# La restructuration du travail chez Santé Info : du développement de l'activité d'un centre de contact spécialisé à ses incidences sur les pratiques situées

Présentée pour obtenir le grade de Docteur de l'université Lumière Lyon 2 par  
**Maria Ianeva**

Thèse de doctorat en Psychologie

Sous la direction de Michèle GROSJEAN, Christian LICOPPE et Jacqueline VACHERAND-REVEL

Présentée et soutenue publiquement le 28 Novembre 2012, devant le jury composé de :

Béatrice CAHOUR	Chercheur CNRS, CR1, HDR (Télécom ParisTech – Département SES)	Rapporteur
Carole GROLEAU	Professeure agrégée (Université de Montréal - Département de communication)	Rapporteur
Anni BORZEIX	Directeur de recherche (Ecole Polytechnique - PREG-CRG)	Examineur
Yves CLOT	Professeur des Universités (CNAM - Chaire Psychologie du travail)	Examineur
Christian LICOPPE	Professeur des Universités (Télécom ParisTech - Département SES)	Directeur de thèse
Jacqueline VACHERAND-REVEL	Maître de conférence (Ecole Centrale Lyon)	Directrice de thèse

*На баба, на Мария*

*На Мишел*



# Remerciement

La liste des remerciements est bien sûr longue et ne sera certainement pas exhaustive.

Je tiens à remercier mes directeurs de thèse Michèle Grosjean, Christian Licoppe et Jacqueline Vacherand-Revel.

Merci à Michèle pour son écoute, ses conseils avisés, sa patience à mon égard et toutes ses remarques dont je n'ai pas tout de suite mesuré la portée. Merci d'y avoir cru et contribué avec autant d'attention et de passion. Si j'ai enfin pu affirmer une forme d'équilibre entre flottaison et ancrages, au travers de l'aboutissement de cette thèse, c'est beaucoup grâce à elle.

Je tiens également à remercier Christian Licoppe, tout d'abord d'avoir accepté de co-diriger ce travail et d'en avoir financé les trois premières années. Je le remercie pour toutes les questions qu'il m'a posées et pour toutes les évidences qu'il a ainsi bousculées. Merci de m'avoir encouragé et de ne pas avoir renoncé à discuter mon travail.

Je remercie Jacqueline Vacherand-Revel pour sa disponibilité, son soutien, ses encouragements, son enthousiasme et son implication dans cette thèse et cela malgré la distance géographique qui nous séparait cette dernière année. Merci également de m'avoir fait confiance et permis d'intégrer l'Ecole Centrale en tant que monitrice durant deux ans.

Mes remerciements s'adressent bien sûr à Santé Info. Je remercie la Directrice et le Directeur Médico-Social de l'intérêt qu'ils ont porté à mon travail et d'avoir voulu s'engager dans ce travail de longue haleine. Merci à toutes ces personnes - les télé-opérateurs, l'assistante sociale, les opérateurs de saisie, les chirurgiens-dentistes, les superviseurs, la responsable opérationnelle, le responsable coordination et organisation, l'assistante de direction - que je ne peux nommer, mais qui ont tous participé et contribué à cette thèse. Merci à vous tous de votre accueil et de votre disponibilité. Sans vous rien de tout cela n'aurait été possible.

Je souhaite également remercier Marc-Eric Bobillier-Chaumon et Philippe Sarnin pour m'avoir accueilli au sein du département de Psychologie à Lyon 2 en tant qu'ATER. Je les remercie également de leur soutien et remarques. Je suis aussi reconnaissante à Eric Maigret, Fayçal Najab, Cécile de Miranda et Isabelle Orly-Louis pour cette année passée à l'Institut de la Communication et des Médias à Paris 3.

Je voudrais remercier les doctorants et enseignant-chercheurs qui ont croisé mon chemin à Télécom ParisTech et à ICAR et plus particulièrement Julien Guibourdenche, Magali Prost, Natalia La Valle. Je

tiens à remercier aussi Raluca Ciobanu de son soutien et encouragements, de nos innombrables discussions, bien au-delà des questions théoriques et méthodologiques.

Merci également à ma famille, à mon père qui m'a toujours soutenu, à Dess, qui n'a jamais eu besoin de mots pour comprendre, à mes grands-parents, à ma grand-mère, Maria, à Yana et Iva, mes cousines. Merci également à Ilitza Georgieva qui m'a encouragé avec autant d'énergie et de conviction tout au long de ces cinq années de thèse.

Enfin, je remercie Matthieu d'avoir partagé mon quotidien cette dernière année très chargée. Merci de m'avoir écouté comme seul toi tu peux le faire, de ton soutien sans faille, de ton intérêt pour mon travail.







## Résumé

Notre thèse s'intéresse à la restructuration du service social d'une plate-forme téléphonique de santé – Santé Info. Au moment de l'étude le service social de ce centre de contact venait de faire l'objet d'une importante réorganisation, qui s'est concrétisée par la création d'une équipe de télé-opérateurs spécialisés. Dans ce contexte de changement organisationnel, notre travail vise à comprendre les incidences du développement de l'activité sur les pratiques situées des acteurs et saisir comment celles-ci nourrissent ce développement en retour. Nos réflexions autour de cette question sont inspirées par les théories de l'activité ainsi que les courants de la cognition et de l'action située. Nous nous appuyons sur la notion de *perspective professionnelle* et proposons la notion de *saillance* afin de rendre compte du développement de l'activité en pratique.

Les contributions de ce travail de thèse se situe à deux niveaux : théorique et méthodologique. L'apport théorique réside dans la recherche d'une articulation entre une analyse orientée par les théories de l'activité et les approches situées de la cognition et de l'action. Ces questions nourrissent des enjeux méthodologiques pour notre travail, qui constituent le second apport de notre recherche. Il s'agit également de construire un dispositif d'observation et de collecte systématique de données dans un environnement professionnel exigeant où le travail est, à la fois, intellectuel et relationnel, la coopération latente et différée, et qui s'étayent sur une infrastructure sociotechnique complexe. Du point de vue de la psychologie du travail, notre étude ouvre à une réflexion autour des compétences collectives et du bien-être au travail.

Nous avons conduit une enquête ethnographique de près de deux ans au sein de cette organisation. Le dispositif méthodologique que nous avons mis en œuvre privilégie l'observation *in situ* des pratiques. La stratégie observationnelle choisie était celle du suivi, celui i) des acteurs, ii) des *affaires* c'est-à-dire des demandes traitées par plusieurs intervenants et iii) des situations de communication collective (formations, réunions d'équipe). Nous avons par ailleurs mobilisé la méthode de l'autoconfrontation à partir d'enregistrements audiovisuels.

Nos résultats mettent en évidence deux axes de développement contradictoires de l'organisation, à savoir, d'une part, une tendance à l'intégration aux services des mutuelles fondatrices et une tendance à l'autonomisation de Santé Info en tant que prestataire de service externe. D'autre part, la restructuration du service social peut être appréhendée comme actualisant une contradiction sous-jacente au système d'activité, celle entre travail d'information (informer) et conseil (conseiller).

Nous analysons les pratiques de prise et de construction de configurations d'indices informationnels des professionnels que nous qualifions de saillances. Nos analyses mettent en évidence que connaître son travail revient à connaître le travail des autres c'est-à-dire à anticiper leurs contraintes, leurs éventuelles difficultés, à reconnaître et tenir compte des impératifs auxquels ils doivent faire face (temporels et de production). La restructuration du service social de Santé Info au travers de la création d'une équipe spécialisée de téléconseillers – le pôle social - contribue à transformer ces pratiques. Par ailleurs, les nouvelles exigences que cette restructuration fait peser sur les professionnels participent de la redéfinition des enjeux de leurs actions en situation. En d'autres termes connaître le travail d'autrui est une ressource pour le collectif mais aussi pour le sujet.

**Mots clés :** théories de l'activité, développement, contradiction, perspective professionnelle, saillance, centre d'appel

# Abstract

The contributions of this doctoral thesis are to address some of the methodological and conceptual challenges arising from the use of activity theory as a theoretical framework in empirical studies. In the process, it also reveals some interesting considerations on collective competencies and on well-being in the workplace.

Our research studies the organizational change at Health Info, an inbound call center for a number of mutual health insurance companies. Health Info provides users with health information and referral to help them to make better choices in healthcare and to reduce their expenses. To improve the service, the company redesigned the activity of call operators. Some of the most experienced call center agents formed a new team (referred as the social team) which had the responsibility to process the information requests of users in need of financial support and different kind of allowances, within outbound calls.

This thesis analyzes the organizational change in this empirical context as a development of both the collective activity at Health Info and the local individual practices. We build upon three approaches to the study of context - activity theory, situated action and situated cognition. Our research is based on a two years of ethnographic study, which employed various data collection techniques. Those included ethnographic observation, video recordings of naturally occurring situations as well as interviews with staff members. We systematically attended and video recorded the regular staff meeting of the social team. In addition, we shadowed staff members and followed specific client cases as first identified by call operators, then processed by the members of the social team and eventually transferred for further analysis to the social worker.

Our results highlight two axes of contradictions underlying Health Info' current development. The first is defined by the tension between the integration and evolution of existing services within the mutual insurance companies, in the one hand, and the emergence of Health Info as a provider of independent counseling to the clients of the mutual funds, on the other. The second axis of contradiction is inherent to the professionals' work perspectives: call center agents both provide information to the users and advice them on what decisions to make, provide them with social support.

Furthermore, our study underlines the practical dimensions of Health Info' restructuring. The restructuring of the social service within Health Info through the creation of a specialized team played a crucial role in transforming work practices. In addition, the new environment resulting from the restructuring necessitated that the agents redefine their duties and the scope of their actions.

The analysis of situated practices shows that work perspectives are grounded on salient configurations, which are both emergent *in situ* and collectively elaborated cultural resources. Our analysis shows that understanding and doing one's own work is inextricably linked to understanding and anticipating the constraints, potential difficulties, and organizational limitations of the others in a team. Throughout, we find that understanding the work of others is a crucial resource not only for the collective collaborative practices but also for the individual subjects' understanding of their activity.

**Keywords:** activity theory, development, contradiction, work perspectives, salient configuration, call center

# Table des matières

Remerciement.....	i
Résumé.....	v
Abstract.....	vii
Table des matières.....	ix
Table des tableaux.....	xv
Table des figures.....	xvii
Partie I – Introduction et contexte.....	1
Chapitre 1 – Introduction.....	3
Chapitre 2 – Les centres d’appels.....	11
1. Les centres d’appel : un environnement sociotechnique complexe.....	11
2. Les modalités de management dans les centres de contact : entre « panoptique » et « work empowerment ».....	14
3. La « taylorisation » à l’épreuve du « service » : des analyses dans une perspective interactionniste.....	18
4. L’opérateur et l’usager - L’ergonomie des services.....	24
5. Synthèse.....	29
Partie II – Cadre théorique et Méthodes.....	33
Chapitre 3 – Cadre théorique : une étude située et développementale du travail.....	35
1. Rendre compte du développement sociohistorique des organisations : les théories de l’activité.....	36
1.1 Les théories de l’activité : les concepts clefs.....	37
1.2 L’activité entre principe explicatif et objet d’étude.....	41
1.3 Activité et systèmes d’activité : les développements récents des théories de l’activité.....	47
1.3.1 Les évolutions des théories de l’activité.....	47
1.3.2 De l’activité au système d’activité.....	49
1.3.3 Activité et développement : les contradictions comme moteur du développement.....	54
2. L’analyse des pratiques : situer la cognition et l’action – intérêt et limites.....	59
2.1 L’interaction sociale comme objet d’étude.....	60
2.2 Des approches situées : prise en compte et limites de la situation.....	62
2.3 La dynamique des interactions comme organisatrice de l’action.....	63

2.4	Co-presence et coordination.....	65
2.5	Les apports et les limites des courants issus de l'interactionnisme et de l'ethnométhodologie pour l'étude du travail dans les centres d'appel.....	69
3.	Au-delà de la situation : la prise en compte des artefacts et de l'organisation.....	71
3.1	De l'action à la cognition située : la pensée pratique .....	71
3.1.1	La cognition : un phénomène social complexe.....	72
3.1.2	L'organisation de l'action et l'environnement matériel et social .....	72
3.1.3	Les limites de la cognition située : vers une définition de la notion de saillance.....	77
3.2	La cognition distribuée .....	79
3.2.1	Pour une prise en compte des relations sociales : cognition et système fonctionnel.....	80
3.2.2	Des artefacts comme syntaxe .....	81
3.2.3	Les limites de la cognition distribuée.....	83
4.	Problématique et hypothèses .....	85
Chapitre 4 – Analyser et documenter le travail dans une perspective située et orientée par les théories de l'activité .....		89
1.	La construction du terrain .....	90
1.1	La négociation initiale de l'entrée sur le terrain : la prise de contact avec Santé Info.....	91
1.2	Une collaboration dans le cadre d'une thèse sur la relation client dans les centres d'appel : l'ethnographie comme une immersion « coûteuse » .....	94
1.3	La négociation du dispositif de recherche avec Santé Info.....	95
1.4	Construire la « mémoire » et la mise en visibilité du projet.....	98
1.5	Notre positionnement vis-à-vis de l'organisation : la recherche en pratique .....	100
2.	Proposition d'une approche située et orientée par les théories de l'activité .....	103
2.1	L'ethnographie du travail inspirée par les théories de l'activité.....	105
2.2	Outils méthodologiques et analytiques construits .....	111
2.2.1	Contexte socio-organisationnel et matériel de la plate-forme étudiée .....	113
2.2.2	Les différentes méthodologies de verbalisation de l'action .....	115
2.2.3	L'analyse des interactions.....	120
2.2.4	Le suivi comme stratégie observationnelle pertinente : saisir la logique de l'action au delà de la situation .....	123
2.3	Modalités d'analyse et de sélection des données .....	126
Partie III – Résultats.....		129
Chapitre 5 – Les évolutions de l'objet et du système d'activité de Santé Info .....		131

1. Les conditions sociohistorique des transformations de l'objet de la plate-forme : Santé Info entre intégration et autonomie .....	131
1.1 Le contexte réglementaire : les organismes complémentaires mutualistes et les évolutions de leur objet – l'assuré .....	131
1.2 Le mandat de Santé Info : les principes organisateurs de la visée productive de Santé Info .....	136
1.2.1 Gestion des risques et maîtrise des dépenses : mieux connaître pour mieux s'adapter .....	137
1.2.2 Un développement des activités des Mutuelles : mutualiser des ressources .....	137
1.3. Les relations des systèmes d'activité des mutuelles et de Santé Info : une gouvernance partagée .....	138
1.3.1. Santé Info, un organisme piloté et contrôlé par une pluralité d'interlocuteurs .....	139
1.3.2. Les enjeux de l'autonomie de Santé Info : le cas de la confidentialité des informations de santé .....	141
1.3.3. Les appels « hors champ » : une activité marginale devenue significative .....	142
1.3.4. Synthèse – Une tension entre « intégration » et « autonomie » .....	143
2. Les évolutions du système d'activité de Santé Info - entre opérationnel et métier : les perspectives de l'information et du conseil .....	144
2.1. Le service de Santé Info et ses impératifs métier .....	144
2.2. Division du travail et évolutions organisationnelles .....	146
2.3. La restructuration du service social : vers une prise en charge globale de l'adhérent .	148
2.4. Ecologie informationnelle et système sociotechnique .....	152
2.4.1. Le téléphone : un outil de gestion – une multiplicité de fonctions .....	152
2.4.2. Le PABX : un appui pour la supervision .....	154
2.4.3. Le panneau d'affichage électronique .....	155
2.4.4. Le « système d'information » .....	156
2.5. Gestion des priorités et des engagements .....	157
2.5.1. Organiser le travail .....	157
2.5.2. La gestion des priorités .....	162
3. Synthèse et conclusion .....	168
Chapitre 6 – La coexistence de plusieurs visions professionnelles : entre pratiques situées et développement .....	173
1. Cas n° 1 - Le prétraitement des devis : connaître son travail c'est connaître le travail des autres .....	175
1.1. Réception et premier tri du courrier entrant : constituer des ressources pour le prétraitement des courriers .....	176

1.2.	L'ouverture des courriers .....	180
1.2.1.	Les courriers des adhérents.....	180
1.2.2.	Les courriers en provenance des Mutuelles.....	184
1.3.	Le prétraitement.....	185
1.3.1.	Identifier l'adhérent : quelles stratégies, quels indices ? .....	185
1.3.2.	Créer une affaire dans le dossier de l'adhérent .....	188
1.3.3.	Des indices textuels : le « reroutage » des pièces non réglementaires .....	189
1.3.4.	Le repérage des actes : les différents types de devis .....	191
1.3.5.	Recevoir, trier, ouvrir et tracer : quels enjeux ?.....	194
1.4.	La détection et le traitement d'affaires sociales dans le cadre du prétraitement – de nouveaux indices et de nouvelles saillances .....	194
1.4.1.	Lire et interpréter les devis dentaires : l'intitulé et la cotation de l'acte .....	195
1.4.2.	Lire le courrier : les demandes d'aide financière .....	201
1.4.3.	Le prétraitement d'une affaire sociale : « l'affaire-fille ».....	205
2.	Cas n°2 - Traiter une affaire sociale : le conseil et l'accompagnement des adhérents.....	207
2.1.	Le maintien des personnes âgées à domicile : évaluer le niveau d'autonomie .....	207
2.2.	« Un problème en cache souvent un autre » .....	211
2.3.	Le cas de Mme Follin : « une demande de renseignement » sur la téléalarme.....	217
2.3.1.	Se faire identifier : l'organisation en action .....	219
2.3.2.	De l'appel à l'affaire : la distinction entre appelant et adhérent en pratique .....	223
2.3.3.	Entre texte et discours : le télé-opérateur scripteur.....	227
2.3.4.	Synthèse .....	234
2.4.	Le cas de Mme Follin : le rappel par le service social .....	236
2.4.1.	Entre reconnaissance et identification : s'identifier et identifier son interlocuteur.....	238
2.4.2.	De la téléalarme à la dépendance .....	242
2.4.3.	De la chorégraphie improvisée au questionnement actif .....	250
2.5.	Conclusion du cas de M. Follin .....	256
3.	Cas n° 3 - Lorsque les productions des uns ne sont pas des ressources pour les autres - l'exemple d'une demande d'aide financière.....	258
3.1.	Les difficultés budgétaires pour frais de santé.....	260
3.1.1.	Le motif de l'appel : une demande d'aide.....	261
3.1.2.	Séquence de vérification et introduction d'un nouveau thème : le devis comparatif..	263
	Chapitre 7 – Discussion .....	275
	Conclusion .....	289



Bibliographie.....	293
--------------------	-----



## Table des tableaux

Tableau 1 : le travail dans les centres d'appel .....	30
Tableau 2 : synthèse des différents composants d'un système d'activité.....	52
Tableau 3 : composition et objectifs des instances de gestion du projet .....	98
Tableau 4 : documents élaborés au cours de notre travail de terrain.....	100
Tableau 5 : méthodes et outils analytiques construits pour l'étude de l'activité de Santé Info. ....	112
Tableau 6 : tableau synthétique des suivis d'acteurs.....	124
Tableau 7 : domaines d'interventions et champs d'action de Santé Info.....	145
Tableau 8 : périmètre d'action niveau 1 dans le domaine social.....	149
Tableau 9 : périmètre d'action dans le domaine social niveau 1 bis .....	150
Tableau 10 : périmètre d'action dans le domaine social niveau 2 – Assistante Sociale .....	150



# Table des figures

Figure 1 : schéma de l'acte instrumental – L'action du sujet A orientée vers l'objet B est médiatisée par un instrument psychologique X. ....	40
Figure 2 : la structure du système d'activité d'après Engeström (1987, p. 78) .....	50
Figure 3 : schéma illustrant le cycle d'apprentissage expansif (Engeström, 1987) centré sur l'identification des contradictions sous-jacentes au système d'activité.....	56
Figure 4 : illustration d'un modèle de l'activité dans le cadre d'une étude sur le travail hospitalier (Engeström, 2000) .....	57
Figure 5 : les différentes étapes de notre étude .....	91
Figure 6 : exemple de « communiqué » .....	99
Figure 7 : plan schématique de l'organisation des locaux de Santé Info .....	114
Figure 8 : modèle de la trajectoire typique d'une affaire sociale .....	115
Figure 9 : illustration du cadrage choisi pour les enregistrements vidéo tels que présentés lors des d'autoconfrontations .....	118
Figure 10 : schéma présentant la position et le champs de la caméra pour l'enregistrement des interactions téléphoniques .....	121
Figure 11 : schéma chronologique illustrant les données recueillies et mobilisées pour l'analyse d'un cas.....	127
Figure 12 : schéma illustrant la gouvernance de Santé Info .....	141
Figure 13 : évolution de la structure organisationnelle de Santé Info entre 2001 et 2007 .....	148
Figure 14 : restructuration organisationnelle de Santé Info – janvier 2009 .....	151
Figure 15 : le téléphone – un outil à fonctions multiples.....	152
Figure 16 : illustration du clignotement u téléphone en cas de flux d'appels important .....	153
Figure 17 : différentes vue de l'interface du PABX.....	154
Figure 18 : le panneau d'affichage et sa situation sur le plateau.....	155
Figure 19 : illustration du poste de travail d'un téléconseiller.....	158
Figure 20 : exemple d'un planning hebdomadaire .....	159
Figure 21 : la « mise sous pli » des courriers sortants de Santé Info .....	161
Figure 22 : schéma présentant les axes de développement de Santé Info mis en évidence par nos analyses et générateur de « tensions » au sein de l'organisation .....	170

Figure 23 : représentation schématique des « tas » dans le cadre de tri préliminaire du courrier entrant.....	177
Figure 24 : les principales étapes du tri préliminaire du courrier .....	177
Figure 25 : indices visuels et textuels pris en compte dans le tri préliminaire du courrier .....	179
Figure 26 : illustration de l'inspection des courriers .....	180
Figure 27 : ouverture des courriers adhérents – cas d'un « devis incomplet » .....	181
Figure 28 : ouverture du courrier – l'enveloppe comme support informationnel .....	182
Figure 29 : divers documents identifiés à l'ouverture des courriers entrants .....	184
Figure 30 : illustration d'un lot de courrier d'une des mutuelles sur le bureau d'un traceur.....	186
Figure 31 : champs disponible pour la recherche d'un dossier dans le système d'information de Santé Info .....	186
Figure 32 : exemple d'un résultat de requête pour un dossier adhérent.....	187
Figure 33 : création d'un évènement dans le dossier de l'adhérent.....	188
Figure 34 : utilisation d'indices complémentaires du dossier papier lors de l'identification de l'adhérent .....	190
Figure 35 : sélection du type d'évènement créer dans le dossier de l'adhérent.....	192
Figure 36 : différents types d'équipement sur lesquels portent les devis « optique ».....	192
Figure 37 : illustration de la pratique de « mise en tas » du traceur .....	193
Figure 38 : parcours d'une liste d'actes médicaux et repérage .....	200
Figure 39 : le prétraitement d'une affaire sociale – balayage du courrier de l'adhérent.....	205
Figure 40 : le prétraitement d'une affaire sociale – créer une affaire fille .....	206
Figure 41 : document issue des formations du services social sur les dispositifs d'aide à l'autonomie .....	210
Figure 42 : fiche synthèse annotée – affaire de la semaine.....	217
Figure 43 : position du TCG & TCS sur le plateau – cas de Mme F.....	220
Figure 44 : illustration du cadrage choisi - cas de Mme F. ....	220
Figure 45 : détail des informations apparaissant sur le poste téléphonique - cas de Mme F. ....	222
Figure 46 : exemples d'historisations.....	228

Figure 47 : historisation d'une affaire sociale : le cas de Madame Follin .....	230
Figure 48 : fiche sur la téléalarme – définition et fonctionnement .....	243
Figure 49 : fiche sur la téléalarme – qui peut en bénéficier ? .....	243
Figure 50 : captures d'écran – l'appel sortant de la fille de Mme Follin .....	252
Figure 51 : différentes étapes de l'élaborations de la fiche synthèse.....	253
Figure 52 : en-tête de la fiche de synthèse .....	254
Figure 53 : fin de la fiche de synthèse – «remarques » & « sollicitation Ass. Sociale » .....	255
Figure 54 : fiche synthèse – affaire Mme Follin .....	255
Figure 55 : saisie du N° d'adhérent .....	263
Figure 56 : dossier de l'adhérent.....	263
Figure 58 : récapitulatif de l'analyse de devis dans l'affaire .....	266
Figure 57 : télé conseillère consultant l'affaire en cours .....	266
Figure 59 : tableau de l'analyse du devis et conseils sur les prix – courrier adhérent.....	267
Figure 60 : historisation de l'appel de Monsieur Bernard Simon.....	273





# **Partie I – Introduction et contexte**



# Chapitre 1 – Introduction

*« Notre société est fondée sur le service, à tel point que même les institutions comme les magasins en viennent à adopter ce style, en paroles sinon en fait, pour satisfaire non seulement les employés mais encore les clients, qui tous aspirent à un service personnalisé et spécialisé, même s'ils ne se font guère d'illusion sur sa réalisation pratique. » (Goffman, 1968, p. 380)*

La restructuration des services, la mise à jour de procédures organisationnelles, l'appropriation et l'utilisation permanente de dispositifs techniques pluriformes et en constante évolution font le quotidien des salariés de nombreuses entreprises à l'heure actuelle. Les transformations des formes organisationnelles, celles des tâches et des activités, devient un objet et une préoccupation à part entière des gestionnaires, soucieux d'optimiser et de cultiver une configuration organisationnelle « agile » c'est-à-dire capable d'évoluer au gré des fluctuations de marchés devenus très versatiles. L'efficacité économique des entreprises, soumise au défi de la performance compétitive mondialisée, apparaît aujourd'hui associée à des exigences accrues de qualité, de réactivité face aux « événements » qui jalonnent le quotidien du travail (Zarifian, 2001) et de flexibilité distinctives afin de saisir les meilleures opportunités des marchés et relever des défis inédits. Pour favoriser cette agilité organisationnelle et ainsi obtenir des avantages concurrentiels durables, les leviers majeurs, outre l'utilisation parfois massive de technologies, reposent principalement sur des changements à opérer dans les processus organisationnels et dans les pratiques professionnelles individuelles et collectives. Le poids de l'événement, l'instabilité et la complexité sociotechnique grandissantes des environnements professionnels ne sont évidemment pas sans conséquence sur l'expérience individuelle des travailleurs (Clot, 1999, Datchary & Licoppe, 2007) et sur le fonctionnement des collectifs de travail (Vacherand-Revel, 2007, Engeström, 2008a). Ces profondes transformations sont étroitement liées à celles des technologies de l'information et de la communication qui peuplent désormais l'univers du travail et font éclater l'unité de lieu, de temps et d'action jadis imposée par l'industrialisation du travail (Zarifian, 1999, 2001). Aussi, le travail s'affranchit aujourd'hui de ces évidences et se constitue comme une réalité hybride où les sujets sont continuellement confrontés à une écologie informationnelle réflexive c'est-à-dire aux traces ou aux représentations de leur propre activité sous des formes variées (Cahour & Licoppe, 2010). Les mutations actuelles des environnements professionnels interrogent non seulement la définition des métiers, mais aussi celle de l'identité des travailleurs en tant que sujets et en tant que membre de collectifs professionnels. Comme

le soulignent les travaux de Clot (1999 ; 2008) l'équilibre fragile entre « ce qui fait métier » pour les salariés et la manière dont le travail est investi par l'organisation peut parfois être une source de souffrance pour ces derniers.

Les centres de relation clientèle et leur développement croissant depuis les années 70 constitue des lieux particulièrement révélateurs de ce contexte. Leur montée en puissance apparaît comme une réponse aux besoins stratégiques des firmes. Le développement de ces organisations s'inscrit plus largement dans celle des services. « Travailler, c'est engendrer un service » affirme Zarifian (2001) en soulignant ainsi que la notion de service concerne le monde moderne et ceci quel que soit le secteur, que ce soit l'industrie, le tertiaire ou encore l'agriculture.

Que notre « société soit fondée sur le service » n'est pas en soi un constat nouveau comme l'indiquait déjà Goffman<sup>1</sup> (1968), en son temps. En revanche, c'est la profonde transformation des façons quotidiennes de travailler qui l'est, comme le souligne Dupuy (2005) en montrant comment la mondialisation économique s'est traduite par une inversion de la rareté entre le produit et le client. Autrefois, pendant les trente glorieuses, la rareté était du côté des biens et des services que le client désirait acquérir. L'organisation du travail des « fournisseurs » n'avait en prendre en compte que ses propres contraintes de manière endogène. Aujourd'hui, face à la prolifération des produits, c'est le client qui est rare et qui a pris le véritable pouvoir en insufflant une pression constante sur ceux qui fournissent les produits (biens ou services). Parce qu'il faut le séduire, en lui offrant le meilleur service possible, ce qui implique de se confronter directement ou indirectement à ses exigences, la seule possibilité est d'agir sur les manières de travailler afin de toujours mieux le « servir ».

Au cœur de cette société de service, les centres de relation clientèle prolifèrent dans de nombreux secteurs d'activité : télécommunication, vente par correspondance, banques et assurance, ainsi que plus récemment dans le domaine de la santé. C'est ce dernier que nous avons choisi d'investiguer dans le cadre de cette recherche. Ces environnements professionnels recouvrent des réalités multiples, notamment, en termes de pratiques professionnelles mais ont en commun de constituer des lieux de travail particuliers en regard des évolutions que nous venons de souligner, dans la mesure où la technique y est omniprésente et que le travail y est pour une large part communicationnel et médiatisé par une panoplie d'outils sémiotiques.

Dans quelles mesures l'unité de lieu, de temps et d'actions propre aux activités industrialisées est-elle à la fois préservée et transformée dans ces environnements singuliers de travail ? Les salariés nommés téléconseillers ou télé-opérateurs travaillent de manière générale dans un espace ouvert et bruyant,

---

<sup>1</sup> « Notre société est fondée sur le service, à tel point que même les institutions comme les magasins en viennent à adopter ce style, en paroles sinon en fait, pour satisfaire non seulement les employés mais encore les clients, qui tous aspirent à un service personnalisé et spécialisé, même s'ils ne se font guère d'illusion sur sa réalisation pratique » 1968, pp 380 .

chacun sur un poste équipé d'un ordinateur et d'un téléphone et souvent à proximité immédiate de plusieurs collègues. Le temps de travail est planifié et mesuré à la minute près par un système sociotechnique complexe. L'essentiel de leur activité apparaît comme un ensemble de pratiques de lecture, d'écriture et de parole, finement imbriquées. Ces pratiques engagent simultanément les opérateurs, les dispositifs techniques et les usagers le temps d'une conversation relativement courte. L'intervention d'un tiers (collègue ou superviseur) autre que le télé-opérateur et l'appelant, n'est jamais requise d'avance. Le travail des téléconseillers s'inscrit certes dans un espace décloisonné et partagé, c'est-à-dire dans un champ de visibilité et d'écoute flottante (Joseph, 1994), mais la variation des *cadres participatifs* (Goffman, 1981 ; 1991) du collectif et l'émergence de focalisations collectives éphémères, se font toujours au détriment ou en concurrence de l'activité de prise d'appels téléphoniques qui constitue le foyer d'attention principal collectivement ratifié.

Le cœur du travail *en collectif* (activité réalisée par soit par division du travail ou en parallèle) ou du *travail collectif* (lorsque plusieurs acteurs rendent l'attachement, même ponctuel et provisoire, à un but commun visible et observable), (Grosjean, 2004b) est rythmé par des engagements multiples et des formes d'action spécifiques. Ainsi, « faire équipe », dans ce contexte consiste bien souvent à privilégier la réception d'appels par rapport à d'autres engagements parallèles en marge de cette activité principale (pour faire face à un flux d'appel important, par exemple). A l'inverse, « ne pas faire équipe » consiste parfois à s'engager dans une activité interactionnelle autre que la réception d'appels. Notons que la disponibilité des téléconseillers est à la fois « contrainte », « calculée » et « mesurée » à la minute près, par et à travers la technique, et, dans certains cas, choisie. Laisser sonner plusieurs fois le téléphone sans décrocher conduira le système à automatiquement transférer l'appel sur le poste d'un autre agent logué. Ne pas décrocher revient ainsi à « faire faire » au dispositif technique ce que l'on ne peut faire soi-même – attribuer l'appel à un collègue. En fonction des situations, cette gestion discrète de sa propre disponibilité peut être vécue et perçue par les autres comme un « refus de coopérer » ou une tentative d'amoindrir sa charge de travail aux dépens des autres.

L'activité individuelle apparaît donc, dans ce contexte de travail, comme l'apanage d'une forme d'action coopérative qui s'appuie sur un certain nombre d'artefacts informationnels, tels le tableau d'affichage lumineux ou le poste téléphonique. Ce qui caractérise cette « action coopérative » est moins l'accomplissement d'une définition de la situation commune, à temporalité unique, où chacun prend part, tour à tour, dans la co-élaboration d'un cadre d'interprétation commun, que l'« éclatement » ou la « désolidarisation » des cours d'actions, la pluralité des temporalités. La solidarité des employés est dans une certaine mesure « métacommuniée » par les téléconseillers. Ils manifestent et communiquent leur compréhension de la situation à travers le fait de privilégier ou

d'accélérer la prise d'appels téléphoniques. Un rythme traduit et manifesté à travers l'infrastructure technique.

La dimension collective du travail apparaît comme « latente » dans un espace largement dominée par des interactions prioritaires et forcément locales et localisées. Par ailleurs, cette priorité ou exigence du travail des téléconseillers est à la fois « persistante » à travers les situations (c'est-à-dire une caractéristique propre de ces métiers) et sujette à des variations tributaires de paramètres contingents, tel le flux d'appels entrants, faisant l'objet d'un *travail d'articulation opérationnelle* (Grosjean & Lacoste, 1999). Quand bien même marquée par des engagements multiples, parallèles, souvent hétérogènes, cette activité est perçue d'abord et surtout comme une réalisation individuelle, aussi bien par les professionnels eux-mêmes que par nombre de chercheurs.

Ces quelques observations ont ici une valeur davantage heuristique que démonstrative. Elles laissent entrevoir la complexité des modes de coopération et de coordination des collectifs professionnels dans cet environnement de travail. Ceux-ci ne sont pas directement et immédiatement accessibles à l'observateur de passage. Une fois sur le plateau téléphonique, nous nous retrouvons face à un ensemble d'individus apparemment autonomes, « dispersés » dans l'espace et « plongés » dans la conduite de leurs activités respectives. Nous nous retrouvons également face à une organisation qui se heurte à la nature même du travail interactionnel, par définition imprévisible et flexible, que l'écologie informationnelle tend à circonscrire et à discipliner (Licoppe, 2006). Seule une observation fine des situations saisies « sur le vif » du travail en acte, par une immersion sur le terrain, sur une période significative du point de vue des pratiques, nous semblait de nature à questionner ces apparentes évidences afin de comprendre, restituer l'organisation, l'expérience singulière de ce travail et l'épaisseur du réel de l'activité.

C'est pourquoi, notre problématique de recherche s'est progressivement construite au contact avec notre terrain : un centre de contact spécialisé dans le domaine médico-social. Elle s'est également nourrie de nos différentes lectures. D'une manière générale, ce travail de thèse interroge les modes d'existence et de solidarité du collectif, un collectif à la fois visible et difficile à saisir. Notre démarche méthodologique repose sur notre conviction que la cognition et l'action des acteurs doivent être étudiée en relation avec le contexte matériel et social dans lequel elles prennent place. En cela, nous reconnaissons les apports importants des paradigmes *situé* et *distribué* de l'étude de l'action et de la cognition. Selon nous, ces apports peuvent bénéficier d'un éclairage nouveau en cherchant à intégrer ces analyses situées dans la perspective plus large des *systèmes d'activité* qui animent le développement des collectifs de travail, ainsi que défendu par les *théories de l'activité*. Dans cette perspective, notre thèse constitue une proposition pour la mise en dialogue et l'inspiration mutuelle de ces deux voies de recherche.

La recherche présentée dans notre travail de thèse porte sur la restructuration du service social d'une plate-forme téléphonique de santé que nous nommerons pour des raisons de confidentialité : Santé Info. Cette plate-forme emploie aujourd'hui une cinquantaine de salariés dont une équipe de dix-sept télé-opérateurs et d'une dizaine d'opérateurs de saisie, ainsi qu'une équipe de professionnels de santé. Elle a pour vocation d'informer et d'orienter les adhérents de trois mutuelles de santé dans les domaines dentaire, optique, social, médecine et audioprothèse au travers du traitement de leurs appels (réception et émission d'appels). Au moment de l'étude sur le terrain, le service social de ce centre de contact venait de faire l'objet d'une importante réorganisation qui s'est concrétisée par la création d'une équipe de télé-opérateurs spécialisés.

Dans ce contexte de changement organisationnel, il s'est agi de comprendre les incidences du *développement de l'activité* sur les *pratiques situées* des acteurs et saisir comment celles-ci nourrissent ce *développement* en retour. Nos réflexions autour de cette question se sont nourries des théories de l'activité (Vygotski, 1997 ; Léontiev, 1975 ; Engeström, 1987 ; Clot, 1999) ainsi que les courants de la cognition et de l'action située (Scribner, 1986 ; Lave, 1988 ; Suchman, 1987 ; Goodwin & Goodwin, 1997). Au plan conceptuel, nous nous appuyons sur la notion de *perspective professionnelle* (Holland & Reeves, 1996) et proposons la notion de *saillance* afin de rendre compte du développement de l'activité en pratique.

Pour appréhender notre objet d'étude : des centres d'appels à l'activité et aux pratiques situées des acteurs et en cohérence avec nos orientations théoriques, nous avons choisi de conduire une enquête ethnographique de près de deux ans au sein de cette organisation Santé Info. Le dispositif méthodologique que nous avons mis en œuvre privilégie l'observation *in situ* des pratiques. La stratégie observationnelle adoptée fut celle du suivi, celui i) des acteurs, ii) des *affaires*, c'est-à-dire des demandes traitées par plusieurs intervenants et iii) des situations de communication collective (formations, réunions d'équipe). Nous avons également mobilisé la méthode de *l'autoconfrontation* à partir d'enregistrements audiovisuels.

Nous avons organisé cette thèse en trois parties.

La première partie (chapitre 1) présente le contexte de l'étude à partir d'un état de l'art pluridisciplinaire sur les centres d'appel. Nous abordons ainsi différentes caractéristiques de ces organisations : les modalités de contrôle à l'œuvre (chapitre 1, partie 1), la relation de service au cœur du travail des téléconseillers (chapitre 1, partie 2), ainsi que leurs incidences sur les salariés (chapitre 1, partie 3). Les objectifs poursuivis dans cette partie sont de deux ordres.

En premier lieu, il nous a semblé pertinent de souligner que malgré le nombre important de travaux sur les centres d'appels, la question des collectifs est largement occultée dans la littérature sur ce sujet. En

outre, la connaissance dont nous pouvons disposer actuellement sur l'activité même de ces professionnels est encore largement en friche. Cette notion d'activité, centrale dans notre travail, renvoie aux pratiques en situation ainsi qu'à d'autres dimensions du travail liées aux métiers, à l'organisation, à la division du travail, aux dispositifs qui la médiatisent et à la manière dont les acteurs l'investissent.

En second lieu, il s'agit, au travers des recherches présentées dans ce premier chapitre, d'insister sur l'originalité du terrain investigué celui de Santé Info. En effet, cette organisation vise à fournir un service à distance aux adhérents de trois mutuelles de santé et constitue à cet égard un centre d'appel. Cependant, l'action de Santé Info s'inscrit dans domaine particulier qui est celui de la santé et du social où l'utilisateur est à la fois adhérent, assuré, patient et une personne en difficulté. De ce fait, le travail y est certes soumis à une pression temporelle et de production, mais intègre également d'autres exigences autour du conseil et de l'accompagnement des appelants dans leur démarche. Il se distingue donc à bien des égards sur ce que recouvrent traditionnellement les centres d'appels dans la littérature. C'est pourquoi nous cherchons dans ce travail à contribuer à la compréhension des collectifs dans les centres d'appels, mais en tenant compte de la spécificité du centre de contact étudié.

La deuxième partie comporte deux chapitres qui présentent globalement notre positionnement à la fois théorique et méthodologique. Plus précisément, elle discute les éléments théoriques dont nous nous sommes inspirés et décrit le dispositif méthodologique mis en œuvre pour observer, analyser et documenter le travail dans la perspective située et orientée par les théories de l'activité que nous proposons. Nous avons choisi de commencer par évoquer la spécificité de ces environnements de travail que sont les centres d'appel avant de présenter les approches théoriques qui ont guidé, orienté notre regard sur le terrain. Nous considérons que les éléments théoriques sélectionnés ne sont pas « neutres » par rapport au terrain étudié. De ce fait, notre problématique s'est progressivement construite dans une constante interpénétration entre ce questionnement théorique et ce terrain spécifique.

Dans un premier temps (chapitre 3), nous discutons dans ce chapitre, des concepts clefs de ces différentes perspectives théoriques, nous en soulignons ce qui constitue leurs intérêts et mais également leurs limites quant à l'étude du travail dans les centres d'appel. En effet, les théories de l'activité apportent un éclairage sur la dynamique de développement et de transformation du travail, considéré dans sa complexité sociohistorique et systémique. Ces théories seront présentées dans la première partie de ce chapitre. Les approches situées de la cognition et de l'action permettent de rendre compte du détail des pratiques locales et des liens entre signification et action au sein d'une situation socialement construite (chapitre 3, partie 2). La cognition distribuée a retenu notre attention



dans l'éclairage qu'elle propose sur le rôle organisant des artefacts en les inscrivant dans un système fonctionnel complexe et hybride (chapitre 3, partie 3).

Ce chapitre se termine par une présentation de notre problématique de recherche et de nos hypothèses.

Dans un second temps (chapitre 4), il sera question de notre positionnement au sein de l'organisation et du dispositif méthodologique construit pour répondre à notre problématique. En effet, notre approche inspirée par les théories de l'activité, mobilise la notion de développement et insiste sur la place du chercheur comme acteur engagé dans ce processus. Ainsi, nous présentons d'abord la relation que nous avons construite avec Santé Info, afin de préciser les conditions matérielles et organisationnelles de notre étude (chapitre 4 partie 1). Notre recherche n'avait pas d'objectifs opérationnels contractualisés. Sa dimension transformatrice devait être induite par le terrain, au travers, notamment, d'un dispositif de gestion de l'investigation, intégrant un *comité de pilotage* et de *suivi*, ainsi qu'un *chef de projet*. Ensuite (chapitre 4 partie 2), nous détaillons la démarche méthodologique mise en œuvre, puis les outils que nous avons construits et mobilisés pour l'étude de l'activité de Santé Info.

La dernière partie (chapitres 5 et 6) présente nos résultats et leur discussion. Le chapitre 5 examine le *contexte sociohistorique* qui a présidé à la création de la plate-forme et présente le *système d'activité* de la plate-forme et son évolution. Nous mettons en évidence deux *axes de développement contradictoires* de l'organisation, à savoir, d'une part, une tendance à l'intégration aux services des mutuelles fondatrices et une tendance à l'autonomisation de Santé Info en tant que prestataire de service externe (axe 1 intégration *vs* autonomisation). D'autre part, la restructuration du service social peut être appréhendée comme actualisant une *contradiction sous-jacente au système d'activité*, celle entre travail d'information et conseil (axe 2 informer *vs* conseiller).

Le chapitre 6 se focalise sur les pratiques des acteurs en situation, afin de montrer comment la restructuration du service social de Santé Info reconfigure le travail des salariés au quotidien. Nous avons organisé nos analyses sous forme de cas.

Le premier cas porte sur deux tâches spécifiques, habituellement réalisées par des intervenants différents. Il s'agit de l'ouverture et du prétraitement des courriers papier des adhérents. Nous analysons les pratiques de prise et de construction de configurations d'indices informationnels des professionnels, que nous qualifions de *saillances*. Nos analyses mettent en évidence que « connaître son travail revient à connaître le travail des autres »<sup>2</sup>, c'est-à-dire à anticiper leurs contraintes, leurs éventuelles difficultés, à reconnaître et tenir compte des impératifs auxquels ils doivent faire face

---

<sup>2</sup> Nous tenons à remercier Marc-Eric Bobillier-Chaumon pour cette expression, qui résume une de nos présentations dans le cadre du séminaire des doctorants organisé par Michèle Grosjean

(temporels et de production). La restructuration du service social de Santé Info à travers la création d'une équipe spécialisée de téléconseillers – le pôle social - contribue à transformer ces pratiques.

Le deuxième cas présente le suivi d'une demande d'information sur la télé-alarme. Deux situations d'interaction sont ainsi présentées et analysées : l'appel entrant reçu et traité par un téléconseiller généraliste et l'appel sortant qu'une télé-opératrice spécialisée réalise suite à ce premier appel. Ces deux situations d'interaction font peser des exigences différentes sur les professionnels et participent à redéfinir les enjeux de leurs actions en situation. En d'autres termes, connaître le travail « des autres » est une ressource pour le collectif mais aussi pour le sujet.

Enfin, le troisième et dernier cas que nous présentons, vise à illustrer les perturbations auxquelles la restructuration de Santé Info donne lieu. Nos analyses tiennent compte du point de vue des acteurs impliqués dans l'échange, tout en les replaçant dans un contexte organisationnel plus large.

Ce travail se termine par une discussion. Elle cherche à tirer le bénéfice des résultats présentés pour mettre en perspective et discuter des choix théoriques et méthodologiques opérés dans ce travail. L'originalité de ce travail de thèse se situe à deux niveaux : théorique et méthodologique. L'apport théorique réside dans la recherche d'une articulation entre une analyse orientée par les théories de l'activité et les approches situées de la cognition et de l'action. Ainsi, les notions de *perspective* et de *saillance* visent à rendre compte de l'élargissement de l'objet de l'activité de Santé Info c'est-à-dire de la manière dont la visée (Licoppe, 2008) du travail est réinvesti par les salariés suite à la restructuration du service social de l'organisation.

Ces questions nourrissent des enjeux méthodologiques pour notre travail, qui constituent le second apport de notre recherche. Il s'est agi de construire un dispositif d'observation et de collecte systématique de données dans un environnement professionnel exigeant où le travail est intellectuel, relationnel, la coopération latente et différée, s'étayant sur une infrastructure sociotechnique complexe. Ce dispositif se caractérise, de manière générale, par une analyse à plusieurs niveaux, à savoir celui des relations de Santé Info avec ses mandants (les mutuelles de santé), celui de la communauté de professionnels qui constituent le système d'activité de la plate-forme et celui des pratiques des acteurs en situation. L'intérêt de cette démarche réside dans le fait de reconnaître les tensions entre les courants issus de l'éthnométhodologie et les approches orientées par les théories de l'activité.

# Chapitre 2 – Les centres d'appels

Cette partie vise à présenter d'une façon générique le terrain qui a fait l'objet de ce travail de recherche, à savoir les centres de contact. A travers la synthèse d'un certain nombre de travaux de terrain, nous nous proposons de définir ces organisations, leurs enjeux et caractéristiques. Les recherches empiriques citées tendent à reconnaître la complexité et l'ambivalence du travail dans ces « usines modernes ». Cependant, celui-ci ne se réduit pas aux pratiques inspirées du taylorisme. Il est certes « rationnalisé » ou « standardisé », « contrôlé » mais aussi imprévisible, accompli par un agent individuel autonome et souvent seul responsable de la réponse délivrée à l'appelant. La complexité ainsi esquissée est tantôt celle des interactions individuelles, tantôt celle des dispositifs, critères et modalités de contrôle, ou encore des pratiques managériales.

Dans ce chapitre, nous présentons le contexte des centres d'appel ainsi que plusieurs définitions. Ensuite, nous abordons différentes caractéristiques du travail dans les centres d'appel au travers d'études issues dans un premier temps des sciences de gestion et des organisations dans la perspective des *labour studies*. Ces recherches traitent notamment des modalités de contrôle à l'œuvre dans les centres de contact. Dans un deuxième temps, il sera question de la relation de service, sa rationalisation et son évaluation au travers d'études en sociologie du travail et plus particulièrement d'inspiration interactionniste. Enfin, nous évoquerons présenterons certains travaux en ergonomie qui soulignent les incidences de ce travail sur les salariés.

Les travaux existants abordent peu les questions du collectif et de l'activité de travail dans son caractère historique, intégrant ainsi les dimensions liées aux métiers, à l'organisation, à la division du travail et aux dispositifs qui la médiatisent. Dans ce contexte, notre travail de thèse vise à contribuer à la compréhension des collectifs professionnels dans les centres d'appels.

## 1. Les centres d'appel : un environnement sociotechnique complexe

Les centres de relation clientèle ne sont pas une nouveauté (Flichy & Zarifian, 2002). Lieu de contact privilégié avec les clients, les centres de relation clientèle ou encore les centres de contact, les services de gestion client à distance, les *hotlines*<sup>3</sup>, sont apparus au cours des années 60 aux Etats-Unis et se sont développés en Europe à partir de la seconde moitié des années 70. Le développement grandissant des centres d'appel à l'heure actuelle, s'inscrit dans une évolution de fond des organisations productives (Bonamy, De Brandt & Stroebe, 1988 ; Bracet & Bonamy, 1988 ; 1995). D'abord une évolution globale de la culture d'entreprise, vers une orientation client ou consommateur (Cochoy, 1999 ;

---

<sup>3</sup> *Hotline* : assistance téléphonique

Benghozi, 1998 ; Ughetto, 2002) qui se traduit notamment dans des modes de relation client divers et variés, mais aussi dans un changement du comportement des consommateurs eux-mêmes confrontés à des situations de choix, de consommation et d'usages de plus en plus complexes (Amiech, 1995).

L'émergence et la forte expansion des centres d'appel s'explique et se justifie ainsi par la volonté des entreprises d'intensifier et de diversifier leurs modes de communication avec la clientèle dans le contexte d'une économie désormais dominée par la demande (Veltz, 2002). Parmi les enjeux de cette intensification nous pouvons évoquer le souci de s'adapter à un client-consommateur aux identités multiples et polymorphes (Cochoy, 2002), celui de faire face à un environnement concurrentiel de plus en plus instable et mouvant.

La diffusion massive des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) constitue un des leviers de la flexibilité organisationnelle (Pichault & Zune, 2000) qui est aujourd'hui jugée nécessaire à la survie des entreprises. L'évolution de la téléphonie (réseaux téléphoniques, outils d'orientation automatique des appels) et de l'informatique (progiciels ou bases de données clients) ont favorisé et favorisent toujours le développement des centres de relation clientèle à distance.

La technique y est omniprésente et « obstinée » (Datchary & Licoppe<sup>4</sup>, 2007). Elle est constitutive de ces organisations qui reposent sur le couplage de la téléphonie et de l'informatique. Comme le notent Flichy et Zarifian (2002) dans leur présentation d'un numéro spécial de la revue *Réseaux* dédié aux centres de contact, « il suffit qu'il y ait couplage entre ligne téléphonique, avec un numéro d'appel spécifique, et des salariés dont le rôle est de répondre aux appels passés par des usagers ou clients, pour que l'on puisse parler d'un centre d'appel » (2002, p.9).

Le couplage entre la téléphonie et l'informatique permet l'interconnexion des postes de travail. Ainsi, l'autocommutateur ou le distributeur automatique d'appels (PABX) assure la gestion des appels entrants et sortants. Il détecte également les agents disponibles et leur attribue un nouvel appel à traiter. Ce dispositif fournit par ailleurs des informations nécessaires pour la gestion opérationnelle de l'activité de travail : les caractéristiques du flux d'appels et de sa prise en charge (nombre d'appels à un instant t, nombre d'appelants en attente, temps d'attente moyen, fréquence des abandons), le taux d'occupation ou encore le « statut » des télé-opérateurs (nombre d'appels traités, durée des communications, agent en retrait ou en pause). Par ailleurs, les applications informatiques permettent de consulter tout un ensemble d'informations relatives aux appelants et à l'historique de leurs contacts avec l'entreprise.

---

<sup>4</sup> Ces deux auteurs étudient la façon dont les écologies informationnelles denses, qui caractérisent de plus en plus les environnements de travail actuels, reconfigurent les pratiques et expériences individuelles des salariés. Agir dans des environnements communicationnels complexes signifie agir dans des situations saturées en artefacts cognitifs (Norman, 1993) et renvoie à des situations de multi-activité c'est-à-dire à des engagements multiples – une forme d'éclatement ou de dispersion de l'action. Dans ce contexte, les travailleurs y sont soumis à de fortes exigences de flexibilités et de réactivité et développent des compétences spécifiques à la dispersion.

Le système de contrôle à l'œuvre dans ces organisations, repose ainsi sur l'enregistrement automatique de différents paramètres de performance (*hard quality control*), comme le temps moyen d'attente, le nombre d'appels par jour, la longueur moyenne des communications, ainsi que sur une procédure de surveillance au hasard (*soft quality control*) (Pichault, 2000). Celle-ci consiste pour les superviseurs à réaliser des écoutes souvent à l'insu des téléopérateurs pour apprécier leur travail.

Parmi les définitions proposées du centre d'appel, nous pouvons citer celle de l'Institut des métiers de France Télécom ainsi que celle de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT). Ces deux définitions mettent l'accent sur le rôle structurant de la technique.

*« Structure basée sur le téléphone et l'informatique qui permet une communication directe et à distance entre un interlocuteur (client, prospect, adhérent, usager...) et une personne, communément appelée téléopérateur, qui représente l'entité à l'origine du centre d'appel (entreprise, association, collectivité locale...), afin de répondre au mieux aux besoins des usagers et/ou de développer la relation clientèle sous toutes ses formes. »* (Institut des métiers de France Télécom, mars 1999)

*« Collectif de salariés exerçant à temps complet ou partiel leur activité par le biais du téléphone, en lien avec un système informatique pourvoyeur de ressources (base de données client, etc.), mais aussi système d'organisation et de contrôle de l'activité. »* (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail)

Le couplage entre la téléphonie et l'informatique « permet une communication directe et à distance » avec l'utilisateur, pourvoit des ressources et constitue un « système d'organisation et de contrôle de l'activité ». Notons que ces deux définitions contrastent. L'une évoque une « structure », ainsi que l'interaction entre un télé-opérateur générique, représentant d'une organisation donneuse d'ordres, et son interlocuteur. L'autre « un collectif » de salariés, dont l'activité est organisée et contrôlée par la technique. Sans entrer dans le détail d'une analyse comparative approfondie (le contraste dont ces deux définitions font preuve s'explique en effet par la nature et les missions des organisations qui sont à l'origine de leur rédaction), nous souhaitons souligner la complexité de ces environnements de travail, une complexité à la fois technique et humaine, qui les constituent comme un objet de recherche « propice » à l'analyse des chercheurs en sociologie, gestion, ergonomie et psychologie.

Les centres de relation clientèle ont été reconnus comme un gisement important de croissance et d'emplois en France<sup>5</sup> comme ailleurs. Souvent présentés comme les « usines du tertiaire des temps modernes<sup>6</sup> » à turn-over important et justifié<sup>7</sup>, ils bénéficient d'une mauvaise réputation auprès du

---

<sup>5</sup> Rapport du groupe de travail sur l'industrie de la relation clientèle, décembre 2004

<sup>6</sup> « Les nouveaux esclaves de la téléopération », Le Monde Diplomatique, mai 2000

<sup>7</sup> « Focus : les centres d'appel », Cadres-CFDT, n°403, février 2002

grand public. Ce constat a conduit à la mise en place d'une véritable « politique » de « valorisation » du secteur et de « sécurisation » de la filière<sup>8</sup>.

## **2. Les modalités de management dans les centres de contact : entre « panoptique » et « work empowerment »**

Les modalités de management dans les centres de relation et ses conséquences sur le positionnement des télé-opérateurs est une dimension souvent critiquée dans la littérature sociologique et psychologique sur les centres de contact. Selon Grosjean et Ribert-Van de Weerd (2005) plusieurs des approches ayant abordé cette dimension s'appuient sur « une classification bipolaire des modalités managériales en vigueur dans les centres d'appels » : celle du panoptique versus *work empowerment*<sup>9</sup>. Nous rejoignons sur ce point ces deux auteurs. Les études sociologiques des centres de contacts contribuent à nuancer la vision panoptique des centres de relation client. Dans cette vision panoptique, l'organisation est un lieu dominé par une logique de rationalisation où le travail, faible en rapports sociaux, se résume à un enchaînement d'actions, à l'exécution répétitive d'un script défini à l'avance.

Souvent décrit comme l'équivalent pour la société de services du travail à la chaîne pour la société industrielle (Ferne & Metcalf, 1998 ; Peaucelle, 2000; Buscatto, 2002), le travail dans les centres d'appel engage en effet une diversité de dispositifs techniques, d'artefacts, et impose une temporalité et une cadence spécifique aux séquences interactionnelles. Des auteurs comme Fernie et Metcalf (1998) vont jusqu'à assimiler les centres de contact à « the archétypal organization to represent Foucault's (1977) application of Bentham's Panopticon to the workplace » (1998, p.8), où le travail est rationalisé et contrôlé à l'extrême<sup>10</sup>.

Dans une perspective stratégique, Pichault (2000) propose de distinguer deux styles ou modèles de management, susceptibles d'avoir un impact sur le positionnement des télé-opérateurs vis-à-vis de leur travail. Le *style panoptique* se caractériserait par un contrôle, une exigence de transparence et d'homogénéisation. A l'inverse, le *modèle de management politique* est « marqué par un accroissement de la responsabilité et de l'autonomie locales, par la reconnaissance des pratiques informelles, par la légitimation de la diversité des points de vue, par le compromis permanent entre les différentes logiques en présence » (p.11). Une certaine autonomie est ainsi accordée aux opérateurs, en particulier dans l'exécution des tâches plus complexes, ceci afin de fournir un service personnalisé et de qualité au client. Le style ou le modèle privilégié par l'entreprise a, selon cet auteur, une incidence directe sur l'investissement et la motivation des salariés, en termes de *stratégies*. Un acteur individuel, en désaccord avec un contexte politique donné, est susceptible d'adopter trois attitudes différentes : la

---

<sup>8</sup> Groupe de travail sur l'industrie de la relation clientèle en 2004 ; Accord-cadre national pour le développement de l'emploi et des compétences dans la filière des centres de relation client, juillet 2009

<sup>9</sup> *Work empowerment* : réappropriation ou augmentation du contrôle sur le travail

<sup>10</sup> « l'archétype de l'application du Panopticon de Bentham selon Foucault (1977) aux environnements de travail. » (notre traduction)

défection (*exit*), l'implication militante (*voice*) ou la soumission à l'autorité (*loyalty*) (Hirschman, 1970 cité par Pichault, 2000). Le *modèle politique* inciterait les télé-opérateurs à s'impliquer et à chercher à améliorer le système, alors que, à l'inverse, le *style panoptique* conduirait à leur faire adopter des stratégies de fuite et à terme à quitter l'entreprise.

Frenkel, Korczynski, Shire et Tam (1998) proposent une dichotomie similaire à celle suggérée par Pichault et soulignent la coexistence de deux représentations contrastées des centres de relation clientèle. Ils distinguent d'une part la tendance bureaucratique (*bureaucracy*), et d'autre part, une tendance à la personnalisation (*mass customised bureaucracy*) des produits et des services. Ces deux tendances ont clairement des implications organisationnelles. Les auteurs sélectionnent et prennent en compte dans leur analyse plusieurs dimensions de ce niveau organisationnel, à savoir les relations ou les caractéristiques du travail (*work relations*) (types de connaissances, savoir-faire (*skills*), créativité, nature des relations d'interdépendance des acteurs), les pratiques relatives à la gestion des ressources humaines et à l'emploi (formations, recrutement, gestion des carrières) et enfin, les modalités de contrôle (les mécanismes que l'encadrement utilise pour encourager l'implication des salariés). Alors que l'organisation « bureaucratique » met en scène un opérateur peu autonome contraint à exercer une activité répétitive et monotone, l'organisation qui tend à la « personnalisation » investit les salariés comme ressource stratégique de l'entreprise, représentants de ses intérêts et capables de s'adapter aux besoins des consommateurs (*empowered workers*). Cette capacité d'adaptation, favorisée par l'organisation du travail (en termes de *work relations*, *employment relations* et *control relations*), serait *a priori*, essentielle à la « flexibilité » de l'entreprise – son aptitude à s'adapter la demande des usagers. Ainsi, la vision « panoptique » des centres de contact, défendue, entre autres, par Fernie et Metcalf (1998) est remise en question<sup>11</sup>.

L'analyse de ces auteurs (Frenkel, Korczynski, Shire et Tam, 1998) suggère que les centres de contacts se situent rarement dans l'un ou l'autre des deux « formats » évoqués ci-dessus. En réalité ces environnements de travail seraient « hybrides », c'est-à-dire oscillant entre routine et contrôle, ainsi qu'entre personnalisation et initiative. Buscatto (2002) parvient à des conclusions similaires au terme d'une étude sur un centre de contact dans le secteur de l'assurance.

Parmi les critiques les plus virulentes de la représentation bureaucratique ou panoptique des centres de contacts, les recherches de Taylor et Bain (1999 ; 2000) méritent d'être mentionnées. Ces deux auteurs remettent également en question les conclusions de Fernie et Metcalf (1998) quant à la surveillance et au contrôle pervasifs qui est, selon ces auteurs, emblématiques de ces environnements de travail. Cette vision « pessimiste » et réductrice des centres de contact s'appuierait selon eux sur des données

---

<sup>11</sup> « The post-modern equivalent of the wired cage image of CSR work is an updated version of Bentham's panopticon, characterised by conscious architectural design that enables continuous surveillance and control of employees. Our data suggest that this likeness is grossly overdrawn. » (Frenkel & al., 1998)

empiriques insuffisantes, et assimilerait les pratiques managériales à des pratiques orientées vers l'« assujettissement » des travailleurs (Bain & Taylor, 2000). Bain et Taylor insistent sur la méthodologie mise en œuvre par Fernie et Metcalf (1998). Des questionnaires et entretiens semi-directifs ont été conduits avec des managers, la diversité des centres d'appels a été négligée, dans la mesure où les structures étudiées étaient toutes des centres de réceptions d'appels, l'analyse historique est également absente. Or, selon Bain et Taylor (2000), une analyse historique des « usines tayloriennes<sup>12</sup> » aurait sans doute rendu hors de propos tout rapprochement entre les centres de relation clientèle et les « chaînes de montage ». La critique proposée par ces auteurs de la métaphore panoptique aboutit à des conclusions intéressantes, mais demeure toutefois limitée. Les pratiques managériales apparaissent, en effet à travers leur analyse, comme problématiques : la toute-puissance des superviseurs « équipés » par le dispositif technique est tout sauf acquise, car les managers eux-mêmes sont soumis à des injonctions contradictoires<sup>13</sup>, les télé-opérateurs « prisonniers » se savent observés et parviennent à anticiper le fait d'être observés<sup>14</sup>. Bain et Taylor (2000) affirment par ailleurs que la résistance collective existe et prend par exemple forme au sein des mouvements syndicaux. Ces constats permettent de relativiser la notion de « contrôle total » par la technologie et les hommes, que la métaphore panoptique implique. Ceci dit, la complexité des pratiques managériales (en tant que telles) est moins au cœur de cette analyse critique du travail de Fernie et Metcalf, que celle du rapport de force entre encadrement de proximité et opérateurs.

Relativiser la portée du contrôle (ou des pratiques managériales instrumentées par la technologie visant à contrôler actions et interactions) à l'œuvre dans les centres de contact ne signifie pas pour autant le nier, ni le concevoir autrement que comme une contrainte. Les télé-opérateurs ne sont certes pas « prisonniers », mais ils demeurent l'objet de *tentatives* de contrôle. Dans un travail antérieur (Taylor & Bain, 1999), ces mêmes auteurs soulignent la nature répétitive, monotone, contrôlée et stressante de cette activité. A l'exigence de satisfaire le client (désormais, selon ces auteurs, propre aux activités de service en général) se rajoute un contrôle (*monitoring*) incessant et la contrainte (*pressure*) de se conformer à des « façons » de dire et de faire. Face à l'affichage du nombre d'appelants en attente de réponse, incités par les superviseurs à accélérer la prise d'appels, les télé-

<sup>12</sup> « Even the slightest reference to this reality introduces a much-needed historical perspective which corrects Fernie and Metcalf's ill-informed comparison. It is absurd to compare conditions in even the most oppressive and target-driven call-centers in the 1990s with those on the early assembly lines. » (pp. 7, 2000)

<sup>13</sup> « The call center supervisor clearly does not act at all times as the bearer of pure disciplinary power. (...) On the one hand, they stand to gain financially by delivering positive assessments of their team members' performance ; on the other hand, they can lose in terms of their reputation as effective supervisors if they are perceived by their superiors as being too lax or generous. » (2000, p. 13)

<sup>14</sup> « More experienced agents claim to be able to make an informed guess as to when they were to be 'Obed'. Supervisors or managers would reveal their intention through a pattern of behaviour that had, over time, become predictable. (...) These breaches in the Panopticon are more than incidental in the refutation of Fernie and Metcalf's case. That the prisoner, or call center agent, is completely unaware that s/he is being watched or 'observed' is key to the Foucauldian conception that the inmate internalises the gaolers' exercise of discipline and control. The fact that some workers at Telcorp, either intuitively or through experience, are able to anticipate being 'observed' challenges the assertion that the 'electronic Panopticon' renders managerial power perfect. » (2000, p. 12)



opérateurs sont en permanence conscients de devoir traiter rapidement l'interaction en cours afin de pouvoir prendre en charge l'appel suivant. Ils auraient, selon Taylor et Bain (1999), une « chaîne de montage en tête » (*an assembly-line in the head*<sup>15</sup>), c'est-à-dire une préoccupation ou une conscience que l'accomplissement d'une tâche serait immédiatement suivi par une autre. Les nombreuses difficultés que les téléconseillers rencontrent dans leur travail (épuisement physique et mental, isolement, démotivation) et la résistance individuelle et collective dont ils font preuve, constituent, selon ces auteurs, autant d'arguments qui viennent contredire la vision des centres d'appels comme d'un panoptique, dont il serait impossible de s'enfuir.

Dans une étude sociologique sur la manière dont les salariés peu qualifiés de deux plateformes téléphoniques investissent leur travail, Cousin (2002) note que les stratégies mises en œuvre par les téléconseillers « visent moins à contester les conditions de travail qui sont les leurs qu'à contourner celles-ci » (p. 23). Elles sont ainsi plus défensives qu'offensives et s'apparentent aux conduites de sabotage ou de freinage décrites dans l'univers industriel. Il s'agit pour les acteurs de « récupérer clandestinement de l'autonomie » (p.14), en contournant ou détournant le fonctionnement du dispositif technique<sup>16</sup>, en ayant massivement recours aux arrêts maladie, plutôt que de « résister » à la direction. Quand bien même ces stratégies soulignent l'impossibilité d'élaborer des compromis sociaux dans ces contextes de travail, « ce ne sont pas en tant que telles les contraintes et les modalités de contrôle qui sont contestées, mais plutôt l'absence de réponses de l'encadrement aux investissements des salariés » (p.15). Autrement dit, en insistant sur l'expérience que les télé-opérateurs ont de leur travail, cet auteur montre que le contrôle et les différentes modalités d'évaluation en vigueur font l'objet de critiques de la part des salariés « moins pour la pression qu'ils exercent sur leur activité que parce qu'ils ne servent que trop rarement à certifier leur travail. » (p.17). Les revendications des téléconseillers portent sur la validation du travail accompli, celle de sa qualité et de son encouragement. Malgré leur capacité d'action limitée, les professionnels dans les centres de contact parviennent, selon Cousin (2002), à construire une image positive d'eux-mêmes et à s'affirmer non pas « dans » mais « à partir » du travail.

Cette étude rejoint celle de Frenkel, Korczynski, Shire et Tam (1998), citée précédemment, dans la mesure où l'implication des salariés n'est pas envisagée comme simplement tributaire des variations des modalités de contrôle et d'évaluation de l'activité (modèle panoptique vs. modèle politique). Celles-ci sont certes contraignantes et donc « contournées » mais elle sont aussi susceptibles d'être « vécues » par les télé-opérateurs comme un indicateur potentiel de la qualité du travail accompli, c'est-à-dire un vecteur de reconnaissance, un moyen de s'affirmer en tant que travailleur compétent.

---

<sup>15</sup> « We describe this as a situation in which the operator has 'an assembly-line in the head', always feeling Under pressure and constantly aware that the completion of one task is immediately followed by another. » (1999, p. 109)

<sup>16</sup> « Par exemple, quand ça sonne, il suffit de décrocher puis immédiatement de raccrocher en appuyant sur une autre touche du téléphone. On considère que l'appelle a été pris, il est comptabilisé, mais il n'a pas été traité. » (2002, p. 15)

Pour conclure, le « contrôle » a été largement problématisé dans la littérature sur les centres de relations clientèle que ce soit en sciences de gestion et des organisations, ou dans la perspective des *labour studies*. Il apparaît, au regard des recherches mentionnées précédemment, comme omniprésent, s'étayant sur les équipements technologiques. Frenkel *et al.* (1995) suggèrent la notion de « contrôle info-normatif » pour le caractériser. Le terme « info-normatif » renvoie d'une part à l'exigence ou « densité » normative inhérente à ces environnements de travail (multitude de règles, de procédures de travail précise, coaching c'est-à-dire « accompagnement » ou soutien psychologique et technique visant à assurer l'implication des salariés), d'autre part aux « traces » permettant de vérifier la conformité aux procédures. Quelle que soit l'expression ou la formule choisie, contrôle info-normatif ou contrôle structurel (Callaghan & Thompson, 2001), ce contrôle demeure une variable dépendante d'un certain nombre de facteurs (structure de l'entreprise, organisation du travail, technologie) et non pas une pratique, ni même la composante d'une activité comme nous proposons de l'étudier. Le terme de « contrôle » est d'ailleurs certainement mal choisi et se prête peu à une analyse du travail dans une perspective située et distribuée.

### **3. La « taylorisation » à l'épreuve du « service » : des analyses dans une perspective interactionniste**

La « taylorisation » ou la rationalisation extrême des pratiques dans les centres de contact se heurte à la nature du travail des téléconseillers. Dans ce qui suit, nous allons tenter de clarifier ce qui apparaît au vu des analyses sociologiques d'inspiration interactionniste comme une contradiction ou une tension sous-jacente à ces environnements – d'une part, une logique d'intense rationalisation, d'autre part, une activité à dimension interactive et co-productive, dont le déroulement ou l'ordre, à la fois, émerge au fur et à mesure de l'échange et repose sur des préceptes « relationnels » qui lui sont propres.

Depuis une vingtaine d'années, les activités de service et le thème de la « relation de service » ont fait l'objet de nombreuses recherches en économie et en gestion (Gadrey, 1994 ; 2003 ; Gadrey & Zarifian, 2002 ; Hatchuel, 1994) et en sociologie (Joseph & Jeannot, 1995 ; Weller, 1997 ; 1999 ; 2003). Le courant pluridisciplinaire « Langage & Travail » (Borzeix & Fraenkel, 2001 ; Grosjean & Lacoste, 1999 ; Borzeix, 2001 ; Lacoste, 1995 ; Borzeix, 1995), qui réunit aussi bien des sociologues que des psychologues, ainsi que les recherches s'inscrivant dans le cadre des *Workplace Studies* (Luff, Hindmarch & Heath, 2000 ; Whalen, Whalen & Henderson, 2002 ; Licoppe, 2002) ont contribué à la prise en compte de la spécificité interactionnelle du travail de ces professionnels « en contact avec le public » (Goffman, 1968).

La relation de service comme le note Borzeix (2000) « non seulement désigne mais « est » plusieurs « choses » » (p.21), une expression polysémique qui se prête à des lectures différentes, qui évoque une

expérience, un concept, une modélisation ou encore un domaine de recherche. En effet, elle s'est progressivement constituée comme un objet pluridisciplinaire ou transdisciplinaire, qui de par sa spécificité interroge les catégories analytiques ou les modèles propres à la sociologie du travail (Licoppe, 2006 ; Borzeix, 2000), à la psychologie (Grosjean, 1998), voire l'ergonomie (Falzon & Lapeyrière, 1998) comme nous le présenterons dans la section suivante (partie 3).

Dans le cadre de ces études, la relation de service est présentée comme une co-construction complexe. Cette relation à « configuration triangulaire » (Goffman, 1968) – une personne (a) délivre un service à l'intention d'un ou plusieurs demandeurs (b) à propos d'un problème ou d'un objet (c) – pose, dans le contexte professionnel qui nous intéresse, de nombreuses questions relatives à l'évaluation, l'organisation, la gestion, l'investissement et les incidences de ce travail.

En effet, être « en contact direct avec le public » est pour Goffman une caractéristique constitutive du travail d'une catégorie de professionnels à part entière, qu'il distingue clairement de ceux dont le travail « ne touche que les membres d'une organisation » (1968, p. 378). Une caractéristique structurante pour les « professions vouées aux services personnalisés » (*ibid.*), que le métier de téléconseiller semble intensifier au point d'en devenir la figure privilégiée. La mission d'un télé-opérateur serait d'« être en contact direct avec le public » pour informer, orienter, assister ou encore vendre.

L'interaction de service est une interaction dont la finalité est à la fois cadrée par un certain nombre de dispositifs techniques et une construction conjointe complexe (Borzeix & Gardin, 1992), co-produite par le prestataire et le demandeur/client dans et à travers l'échange (Joseph & Jeannot, 1995 ; Gadrey, 1994). La notion de coproduction ou de « participation » de l'utilisateur dans la production de la prestation de service est souvent convoquée dans la littérature pour caractériser la relation de service.

Gadrey (1997) (cité par Amiech, 2005) interroge ainsi l'idée même d'une industrialisation généralisée des services, en distinguant la rationalisation de la standardisation du travail. La rationalisation, reposant sur la typification des cas, ainsi que sur des routines et des méthodes définies et répertoriées pour les traiter, serait inhérente à toute activité professionnelle. En revanche, la standardisation est envisagée comme une forme extrême de typification, où la diversité des cas est évacuée au profit de cas types à prendre en charge selon des procédures standard. Selon cet auteur la standardisation dans le secteur des services serait peu crédible, le comportement des usagers étant difficile à prévoir et encore plus à contrôler. Comme le note Hatchuel (1995) « la standardisation des gestes ou des conduites implique une standardisation corrélative des objets travaillés ou des outils utilisés » (p. 240). Elle n'est possible qu'à condition de suffisamment maîtriser le « contexte opératoire ». Or dans la relation de service le client intervient directement auprès de l'agent, son intervention ne peut être complètement maîtrisée. Les prestations de service oscillent ainsi, selon lui, entre deux régimes contrastés – de la

prestation codifiée à l'ajustement mutuel - deux régimes dont l'intrication est aussi variable que précaire<sup>17</sup>. Il montre par ailleurs en quoi une insuffisance prescriptive de la relation de service, c'est-à-dire l'absence d'une « axiomatisation » ou d'une prise en compte par l'appareil gestionnaire des savoirs nécessaires à l'agent pour faire face à l'usager, peut être un frein au travail des employés. Il s'agit en l'occurrence du cas des salariés de la RATP (Régie Autonome des Transports Parisiens) dans les stations de métro parisien et plus largement dans le cadre de la modernisation de l'entreprise.

Si les activités de service et notamment les interactions de face à face entre agents et usagers sont difficiles à standardiser du fait de la diversité des situations qu'elle recouvrent, de leur part d'imprévu et de spontanéité, qu'en est-il des centres de contact ? Dans quelle mesure cet équilibre précaire et variable entre prestation codifiée et ajustement mutuel persiste dans ces organisations où les rencontres « prennent place » dans un contexte de prescription forte et de dépendance technologique accrue ?

Dans une recherche sur l'organisation des relations téléphoniques d'une Caisse d'Allocations Familiales (CAF) avec les allocataires, Weller (1997) insiste sur la dimension co-productive de la prestation de service. Agents et usagers doivent « s'aligner » c'est-à-dire parvenir à une définition partagée de la situation. En s'inspirant, entre autres, du modèle de la réparation proposé par Goffman (1968), il évoque le triple travail de diagnostic, de réajustement et d'apaisement que l'agent administratif de la CAF met en œuvre « face » à l'usager. L'interaction téléphonique porte ainsi en elle deux préoccupations majeures, d'une part la définition technique du service à délivrer, d'autre part celle, d'ordre social négocié, des apaisements et des explications à donner à l'usager. Cette définition technique où l'activité de catégorisation, que la conduite de l'échange implique de la part de l'agent, consiste à « traduire » ou mettre en équivalence des situations toujours singulières et des catégories administratives standard, tout en s'assurant de la coopération de l'appelant. Elle s'étaye sur différents types de ressources – langagières mais aussi artefactuelles<sup>18</sup>. La relation de service convoque deux « manières de définir l'autre » – l'allocataire est repéré « à travers la nature technique de sa demande » (Weller, 1997, p.142) et perçu dans toute sa singularité de personne qui prend part à l'échange. Les connaissances mobilisées par les agents sont procédurales – des procédures, des routines, que l'analyse d'un corpus d'interactions permet de dégager – et sémantiques, c'est-à-dire des connaissances qu'il possède en tant que personne et met en œuvre intuitivement au cours de l'interaction. Weller estime ainsi que le travail des agents « est à la fois complexe, partagé, hétérogène et invisible » (p. 146). Sa complexité, ainsi que les différentes formes de connaissance qu'il implique rendent son automatisation et plus largement sa rationalisation problématiques.

---

<sup>17</sup> « Dès lors, reconnaître l'intrication variable et précaire entre ces deux régimes de la prestation dans la relation de face à face c'est se donner les moyens de comprendre les difficultés des entreprises qui organisent de telles relations et le climat de tension que connaissent souvent agent et usagers autour d'un guichet. » (en italique dans le texte original, 1995, p. 238)

<sup>18</sup> « On l'a vu, l'agent et l'allocataire disposent, pour se « faire entendre », de ressources langagières (...). Mais pour assurer la coordination avec son interlocuteur, l'agent dispose également d'autres entités telles que des objets. » (Weller, 1997, p.135)

Quand bien même prescrite, la relation avec ces usagers singuliers nécessite une marge d'autonomie. Les agents doivent faire preuve d'initiative voir de créativité, pour comprendre ce qui leur est demandé mais aussi pour se faire comprendre par leurs interlocuteurs (Cossalter, 2005). Cossalter voit dans cette double exigence – s'ajuster à l'autre et aux contraintes du métier inscrites dans le dispositif technique – une forme de contradiction<sup>19</sup>, un paradoxe propre au travail dans les centres d'appels.

Certains auteurs comme Amiech<sup>20</sup> (2005) prennent une position plus nuancée à l'égard de la « taylorisation » des services, qui au regard des travaux mentionnés, apparaît comme peu vraisemblable. Il considère que les centres d'appels constituent des environnements de travail où l'activité fait fréquemment l'objet d'une rationalisation industrielle. Amiech reprend les arguments de Gadrey (1997) quant à la définition d'une organisation mécaniste du travail, celle qui, selon ce dernier, implique une véritable standardisation des procédures. Gadrey évoque en effet plusieurs critères, inhérents à ce type d'organisation. Parmi ces critères, l'application mécanique des règles prescrites, la tendance à l'anonymat et la marge de manœuvre (décisionnelle) réduite des salariés. Le travail dans certains centres d'appel peut en effet être assimilé à cette organisation mécaniste, dans la mesure où souvent (surtout lorsqu'il s'agit de traiter des demandes simples) les téléconseillers ont peu de prises sur les situations qu'ils doivent gérer. Par ailleurs la prestation de service, ainsi fournie, est anonyme. Que ce soit un appel sortant ou un appel entrant, ces « rencontres éphémères » (Licoppe, 2002) engagent un télé-opérateur et un usager à chaque fois différents. Il est rare qu'un client « tombe » sur le même téléconseiller lors de plusieurs appels successifs.

Notons que Glutek (1996, ainsi que Glutek, Groth et Cherry, 2002) distinguent deux « styles » ou « formats » relationnels dans les prestations de service en fonction de la nature du lien qui unit les trois entités impliquées dans la prestation, à savoir l'organisation, le prestataire et le client : la relation de service (*service relationship*) et la rencontre de service (*service encounter*). Le « format » de la relation de service se caractérise par des interactions répétées entre le prestataire et son client, si bien qu'une relation personnelle et personnalisée s'instaure entre ces deux protagonistes qui se connaissent et reconnaissent en tant que personnes. Cette relation a donc une histoire (interactionnelle), s'inscrit dans la durée et repose sur l'expertise ou la compétence (reconnue) du prestataire (Gutek, 1996). La rencontre de service est par définition « épisodique », c'est celle d'un usager et d'un agent représentant une organisation. Elle dépend moins de l'expertise de l'agent, que des caractéristiques de

---

<sup>19</sup> « C'est la contradiction même entre la rigidité des procédés inscrits dans les logiciels, le poids du dispositif technique et la qualité de la relation de service attendue qui demande encore plus d'initiative et de créativité aux téléopérateurs. » (2005, p.161)

<sup>20</sup> « Or, il nous semble bien qu'avec les centres d'appels, on se trouve fréquemment dans le cas d'une « authentique » rationalisation industrielle du travail. (...) Le parti pris de ce type d'organisation du travail, d'inspiration nettement taylorienne, est de considérer la diversité des situations comme réductible à un assez petit nombre de cas. » (2005, pp. 253-254)

l'interaction<sup>21</sup>. D'un point de vue managérial ou organisationnel, le choix entre ces deux « styles » de relation à la clientèle est un choix stratégique qui selon Gutek (1996) conditionne la façon dont l'entreprise investit ses salariés. Interchangeables dans le cadre de « rencontres de service » dépersonnalisées et éphémères, les télé-opérateurs jouissent de peu d'autonomie, c'est-à-dire d'une marge de manœuvre décisionnelle réduite quant à la conduite de l'interaction. Leur travail s'inscrit ainsi dans la logique du « management scientifique »<sup>22</sup> inauguré par F.W. Taylor. Ils sont ainsi considérés moins comme des « ressources humaines » par l'entreprise que comme un poste de coûts supplémentaires (*labor costs*). Toujours selon cet auteur, les conséquences en sont multiples aussi bien au niveau de la motivation des employés qu'au niveau de leur productivité.

La rationalisation de l'interaction téléphonique dans sa forme et son contenu, s'inscrirait dans la continuité de cette standardisation du travail dans les centres de contact. Le « geste vocal » y est « mécanisé » ou « scénarisé » au même titre que le geste physique dans les ateliers tayloriens (Caldéron, 2005 ; Boutet, 2001 ; Amiech, 2005). Les télé-opérateurs sont incités à répondre de façon uniforme à des personnes différentes. Le travail interactionnel est ainsi formaté et contrôlé. Boutet (2001) fait référence à ce sujet à des « routines langagières ». Kergoat (2003) (cité par Caldéron, 2005) assimile ce langage uniformisé à du « prêt-à-parler ». Ce sont les « phrases par lesquelles l'interaction doit passer », les « conduites à tenir », le « langage à employer », les « formules de politesse » (Boutet, 2001). L'irruption de ces « routines langagières » dans les discours et plus largement la « taylorisation des ressources langagières » (*ibid.*) dans les centres de contact apparaissent comme « symptomatiques » d'un contrôle des « subjectivités », c'est-à-dire des attitudes, des émotions et par extension de l'implication des salariés. Les dispositifs de formation (le coaching) deviennent des outils supplémentaires pour « agir » ou « formater » la personnalité des travailleurs (Caldéron, 2005 ; Holtgrew & Kerst, 2002). En d'autres termes, ce qui selon certains auteurs précédemment cités résiste à la rationalisation industrielle du travail des télé-opérateurs – la nature interactionnelle, relationnelle et intellectuelle de leur travail – serait à l'origine d'un « taylorisme » renouvelé, combinant modalités externes et internes de la production du contrôle.

Ce travail interactionnel et relationnel, qu'évoquent sociologues et économistes, pose de nouveaux problèmes en termes d'évaluation, de mesure de la rentabilité ou de la « valeur » de ces services (Borzeix, 1995 ; Jaeger, 2002) pour l'entreprise et évaluation du travail fourni par les télé-opérateurs dont les compétences sont difficiles à identifier et à expliciter (Licoppe & Relieu, 2005).

---

<sup>21</sup> « The whole basis for providing in relationships is quite different from providing in encounters; one depends on some base of knowledge or proficiency while the other depends on the characteristics of the interaction. » (1996, p. 71)

<sup>22</sup> « Thus encounters follow a tradition developed in 'scientific management' of divorcing decision making from execution and creating a managerial class to make decisions. » (1996, p.75)

Comment évaluer un service dont la qualité est étroitement intriquée à la façon même de travailler ? Les caractéristiques distinctives du service par rapport au bien industriel, largement discutées dans la littérature économique – interactivité, périssabilité, immédiateté, immatérialité, hétérogénéité – imposent une distinction entre produit immédiat, c'est à dire la prestation de service en actes, et produit indirect, soit son résultat dans le temps. Comment arbitrer entre rentabilité à court terme (chiffre d'affaire) et rentabilité à long terme (qualité de la relation, fidélisation) ? En d'autres termes doit-on privilégier la productivité ou la relation de service ? Quel équilibre construire entre standardisation et personnalisation ? En fonction de quels critères ?

Ces questions valent certes pour toute relation de service, c'est-à-dire à l'activité de service de manière générale. Mais elles se posent avec beaucoup d'acuité dans le contexte professionnel des centres de contact, du fait notamment de l'organisation du travail et des possibilités offertes par le système d'information en matière de traçabilité des opérations. Au-delà du point que nous venons d'aborder – la relation de service pourrait-elle faire l'objet d'une authentique rationalisation – le travail dans les centres d'appels suscite des interrogations relatives aux incidences de cette logique de rationalisation et des dispositifs qui lui sont associés. Qu'est-ce que la qualité d'un service ? Qu'est-ce qui est évalué ? contrôlé ? Quels sont les choix organisationnels et stratégiques qui en découlent ?

Malgré le développement important des centres d'appel, leur *rentabilité*, ainsi que plus largement celle des services, est loin d'être établie. Elle est par ailleurs pensée au travers d'indices d'efficacité et de critères « conçus ailleurs » (Borzeix, 1995), c'est-à-dire empruntés à la logique de l'industrie. Borzeix (1995) compare ainsi l'amélioration de la qualité d'un service à une « entreprise paradoxale ». Elle montre par ailleurs, dans le cadre d'une étude sur la modernisation d'EDF, que la *qualité* d'un service peut diverger en fonction du point de vue adopté, celui de l'organisation, de l'agent ou de l'utilisateur. Ainsi, améliorer l'efficacité de service ne signifie pas nécessairement accroître la satisfaction du client.

Jaeger (2002), de son côté, remet en question la rentabilité des centres d'appels et fait l'hypothèse d'un décalage important entre deux processus de création de valeur dans ces activités de service – valeur créée pour le client et valeur créée pour l'entreprise. Les procédures d'évaluation dans les centres de contact (inspirées par le taylorisme) ne permettent pas, selon cet auteur, de mesurer la valeur du travail spécifique fourni par les télé-opérateurs. Ces procédures reposent en effet moins sur les efforts ou l'implication des salariés que sur le temps comme unité de mesure. Les indicateurs de performance ainsi construits n'ont qu'une efficacité partielle et se rapportent davantage à la conformité des pratiques vis-à-vis de la prescription, qu'à la valeur effectivement créée par le travail. Or les dispositifs d'incitation (objectifs, prime aux résultats) qui en découlent, doivent s'appuyer sur une évaluation du travail des salariés, elle-même intégrant à la fois le coût de ce travail et la valeur créée pour le client. Cette étude rejoint celle de Gutek (1996) citée précédemment, quant à la manière dont les entreprises

« investissent » leurs salariés. La relation de service dépersonnalisée, où le contact avec le client se nouerait à travers une série de « rencontres de service » uniformes, inviterait à considérer les salariés comme interchangeables, moins comme une ressource que comme un coût pour l'organisation. Toujours selon Jaeger (2002), l'inadéquation des procédures d'évaluation en œuvre du travail complexe des téléconseillers, place ces derniers dans des situations où ils doivent faire des arbitrages entre d'une part des objectifs quantitatifs, d'autre part la qualité de la relation, dont ils sont seuls responsables. Ils se retrouvent ainsi à gérer des « questions d'organisation qui, selon la logique de l'OST, devraient être du ressort des organisateurs » (2002, p.86). En d'autres termes, les télé-opérateurs font face à une « axiomatique contradictoire » (Hatchuel, 1995) que la prise en compte de leurs savoirs spécifiques pourrait contribuer à dépasser. Des dispositifs d'évaluation différents pourraient ainsi être imaginés : des objectifs variables s'ajustant aux fluctuations de la demande (période de pointe, période de creux), accorder aux télé-opérateurs la possibilité de rappeler un usager dont l'appel a été traité rapidement (Jaeger, 2002), identifier ou catégoriser les différents types de savoirs mobilisés par les acteurs, afin de mieux adapter l'« ampleur » de la prescription (Hatchuel, 1995). Tous ces éléments formulent d'une certaine façon la question de savoir ce qui est à prescrire et ce qu'il faut laisser à l'appréciation de l'opérateur.

#### **4. L'opérateur et l'utilisateur - L'ergonomie des services**

L'ergonomie des services renvoie à l'ensemble des secteurs « dans lesquels une organisation fournit un service à un particulier, un groupe ou une autre organisation » (Falzon & Lapeyrière, 1998, p.70). La définition ergonomique des situations de service s'écarte de la notion de service telle que conceptualisée en économie, gestion et sociologie (Cerf & Falzon, 2005), tout en puisant dans ces différentes approches<sup>23</sup> (Valléry, Boucheix, Leduc & Cerf, 2005). Cette définition retient en effet plusieurs critères que nous allons détailler dans ce qui suit. Il convient toutefois d'évoquer deux points qui nous paraissent importants à souligner afin de comprendre à la fois la portée des « catégories analytiques » ergonomiques et la « philosophie » sous-jacente aux travaux que nous allons évoquer.

Tout d'abord l'ergonomie s'est constituée dans le champ industriel (Falzon & Lapeyrière, 1998) avant de s'intéresser, plus récemment aux relations de service. Son modèle de référence classique est celui de la production, son « unité d'analyse » ou objet de préoccupation sont le travail et l'opérateur. Falzon et Lapeyrière (1998) évoquent ainsi « un certain biais » dans le regard que porte l'ergonomie sur les situations de service.

Ensuite, l'analyse ergonomique vise à agir pour concevoir et améliorer. Ce rapprochement explicite, assumée (et constitutif de la discipline elle-même) entre intervention et connaissance confère aux études en ergonomie une orientation particulière et conduit tout naturellement chercheurs et praticiens

---

<sup>23</sup> Notamment, selon ces auteurs, à la micro-économie (Gadrey, 1994) et à l'interactionnisme (Goffman, 1974)



à sélectionner certaines « caractéristiques » des situations observées et en évacuer d'autres.<sup>24</sup> Il s'agit de construire des « représentations opératoires » (Cerf & Falzon, 2005) de ces situations afin de sélectionner des modèles, des méthodes et de dégager des axes de transformation du travail étudié.

La définition, dans le champs de l'ergonomie, des relations de service telle que proposée par Falzon et Lapeyrière (1998) convoque trois caractéristiques :

- (a) Un objet de travail commun aux interactants. Ce qui ne signifie pas nécessairement l'identité des projets – par exemple dans le cas d'un brancardier chargé de transférer un malade de son lit à un brancard, l'objet du travail serait le déplacement du patient et non pas le patient lui-même.
- (b) L'inégalité des moyens (physiques et cognitifs). Ainsi, brancardier et malade disposent chacun de ressources spécifiques, aussi bien physiques que cognitives. Le malade a des moyens moteurs plus ou moins limités. Le brancardier une connaissance générale des différentes façons de déplacer un corps, ce qui lui permet d'anticiper les actions de son partenaire et de s'y adapter)
- (c) Une relation d'aide instituée socialement qui exige la disponibilité du spécialiste, la sincérité de la demande de l'usager, le devoir de mise en œuvre des moyens disponibles pour satisfaire la demande.

Toujours selon ces auteurs, ces trois caractéristiques définissent les relations de service comme des activités coopératives, bien différentes des situations de co-action ou des situations d'action distribuée. La co-action implique en effet des opérateurs simultanément et séparément engagés dans une activité de travail, alors que les situations d'action distribuée supposent un objectif partagé, une répartition des tâches et la coordination des acteurs. De par l'asymétrie (en termes de moyens, compétences et ressources) entre l'usager non professionnel et le professionnel, ces activités coopératives se distinguent aussi de la coopération entre opérateurs, partageant des compétences professionnelles (Cerf & Falzon, 2005). Augmenter « le référentiel opératif commun », c'est-à-dire former les usagers non professionnels ou encore agir sur les « systèmes de services » ou l'organisation du travail, figurent ainsi parmi les pistes d'étude et d'action sur les situations de services.

Dans une tentative de définir une typologie de ces situations, Cerf et Falzon (2005) évoquent, entre autres, les services à distance, l'accueil et l'orientation, le conseil et l'accompagnement ou encore la vente et les interactions commerciales. Ces différentes « classes » ou catégories de situations ont, chacune, un but différent et présentent des caractéristiques qui leur sont propres. Les services « à distance », tels les services proposés par les centres d'appel, sont définis moins comme un type de tâche particulier que comme une modalité d'exercice des autres « classes » d'activité. En tant que modalité d'exercice transversale à tout un ensemble d'activités de service, le service à distance pose

---

<sup>24</sup> Ceci est bien entendu « généralisable » à d'autres courants ou disciplines, voir aux sciences (sociales) en général.

des problèmes spécifiques dans la mesure où il implique une organisation du travail particulière, souvent inspirée du taylorisme, accorde une place importante aux outils, engage une série de dispositifs techniques et peut contribuer à l'« éclatement » des espaces professionnels.

Les centres de contact se présentent comme des cadres de travail spécifiques fournissant des services à distance en masse. Quelles sont leurs spécificités et problématiques d'un point de vue ergonomique ?

Bagnara et Livigni (2005) dressent un panorama des évolutions de ces structures organisationnelles et proposent une analyse<sup>25</sup> des problèmes qu'elles posent à l'ergonomie. Les centres d'appels sont aujourd'hui devenus des centres de contacts. Ce glissement sémantique - des appels aux contacts - loin d'être anodin, selon ces auteurs, renvoie à des évolutions majeures dans les équipements, l'organisation et plus largement la vocation de ces organisations. La multiplication des canaux de communication avec les usagers modifie le travail des télé-opérateurs, qui sont désormais qualifiés d'« ouvriers de la connaissance » (Bagnara & Livigni, 2005, p.114) c'est-à-dire des personnes manipulant des connaissances internes ou personnelles et des connaissances externes, distribuées sur un ensemble d'artefacts cognitifs, répartis entre les collègues de travail et les structures organisationnelles. Les centres d'appels constituent ainsi des « nœuds organisationnels de connaissances » (p.114), des « points de vente » (p.119) dont la mission dépasse la prise d'appels ou l'émission d'appels pour s'intégrer dans une gestion stratégique de la relation entre l'organisation et ses clients.

Parmi les problèmes que les centres d'appels posent à l'ergonomie, Bagnara et Livigni mentionnent : l'organisation du travail et ses incidences sur la qualité du service, le bien-être et la santé des opérateurs (voir aussi Grosjean & Ribert-Van de Weerd, 2005), la formation (des offres de formation rares et trop spécialisées) ou encore l'évolution de carrière (absence d'un itinéraire de progression et d'une mobilité intra-organisationnelle, ainsi que son impact sur l'identité professionnelle ou sociale des salariés). Bagnara et Livigni (2005) identifient ainsi la « mémoire organisationnelle » comme une problématique critique<sup>26</sup> et spécifique aux centres de contact. Les télé-opérateurs agissent en effet en tant que représentants d'une organisation. Or face au client, ils disposent d'une assistance organisationnelle limitée, dans le sens d'un ensemble de ressources informationnelles cohérent et flexible, c'est-à-dire susceptible de varier en fonction des exigences des situations réelles. L'organisation du travail taylorisée favorise la fragmentation de l'activité et l'isolement des opérateurs. Ainsi, le système informatique existant est conçu pour « assister » un travailleur individuel si bien qu'il constitue davantage une entrave qu'un support aux modalités traditionnelles de partage des connaissances (coopération, apprentissage, enseignement mutuel). Dans ce contexte, l'action ergonomique devrait permettre l'amélioration des relations entre individus, artefacts, organisation,

---

<sup>25</sup> Leur analyse s'inspire de la cognition distribuée (Hutchins, 1995; Norman, 1993)

<sup>26</sup> Voir également à ce propos l'étude d'Ackerman & Halverson (2000)

environnement social et culturel à travers notamment la création de « cellules de connaissances » (Bagnara & Livigni, 2005).

Outre l'action sur l'environnement des travailleurs, les centres d'appels constituent un lieu privilégié pour l'étude du bien-être et de la santé au travail. Comme il a été mentionné précédemment, les professionnels en contact direct avec le public sont aujourd'hui soumis à des exigences multiples et souvent contradictoires. Falzon et Lapeyrière (1998) (ainsi que Falzon, 1996) soulignent ainsi les difficultés qu'ont ces professionnels à faire coïncider les situations concrètes auxquelles ils sont confrontés avec le travail prescrit, c'est-à-dire les tâches et les rôles qui leur sont assignés. Les salariés se voient ainsi obligés d'adopter des comportements contradictoires et conflictuels avec ce qu'ils ressentent, ce qui les conduit à éprouver des sentiments ambivalents (plaisir/dégoût, affection/haine, surprise/saturation). Ceux-ci sont susceptibles d'entraîner à terme des perturbations de la personnalité (agoraphobie, crises de nerfs, claustration etc.). Caroly et Weill-Fassina (2004) évoquent les tensions psychiques inhérentes aux métiers en relation avec le public et soulignent les pathologies, plus ou moins aiguës, auxquelles elles peuvent conduire (troubles gastro-intestinaux, troubles du sommeil, dépressions voire suicides).

Le contact auditif et/ou visuel avec les clients ou usagers implique, comme ces études le suggèrent, un *travail émotionnel*<sup>27</sup> (Hochschild, 2003) de la part de l'opérateur. Ce travail consiste pour le salarié (et représentant d'une organisation) d'une part, à contrôler les « messages » émotionnels qu'il exprime à travers ses gestes, ses mimiques, le ton de sa voix. D'autre part, il s'agit pour lui d'apprécier en permanence l'état émotionnel que ces « messages » suscitent chez son interlocuteur pour pouvoir s'y ajuster. Dans les situations de service à distance, ce travail émotionnel se réalise à travers la voix – seul indice non verbal permettant aux conseillers et aux clients de « s'informer sur leur identités et leurs intentions respectives » – qui est une ressource parmi d'autres pour la conduite de la conversation (Grosjean, 1995). Quand bien même standardisées, les interactions téléphoniques supposent un minimum d'implication subjective de la part des téléconseillers (Taylor & Bain, 1999). On leur demande moins de « réciter » des scripts que de les interpréter, de savoir les « faire vivre » (Amiech, 2005, p.270). Cette « exigence émotionnelle » certes propre aux activités de services en général, est dans le contexte des centres d'appel associée à un contrôle intense. Ces organisations apparaissent ainsi comme un terrain privilégié pour l'étude psycho-ergonomique du bien-être au travail (Grosjean & Ribert-Van de Weerd, 2005).

---

<sup>27</sup> « I use the term *emotional labor* to mean the management of feeling to create a publicly observable facial and bodily display; emotional labor is sold for a wage and therefore has *exchange value*. (...) This kind of labor calls for a coordination of mind and feeling, and sometimes draws on a source of self that we honor as deep and integral to our individuality. » (2003, p. 7)

Dans le cadre d'une évaluation ergonomique de deux centres d'appel – un centre de recouvrement et un centre de vente – rattachés à la même entreprise Grosjean et Ribert-Van de Weerd (2005) se proposent d'analyser les incidences des modalités de contrôle sur le bien-être et la santé des travailleurs. Ils prennent en compte, outre le style managérial (Pichault, 2001; Frenkell & al, 1998), la nature des tâches – différentes dans chacun des centres d'appels étudiés – et retiennent l'émotion (positive ou négative) comme un indice précoce de la dégradation du bien-être des salariés. Trois niveaux de contrôle ont été pris en compte afin de caractériser, plus largement, le « style de management » dans les plateformes étudiées. Il s'agit tout d'abord de l'outil informatique, ensuite de la structure managériale, enfin les valeurs et l'idéologie véhiculées par l'entreprise ont été analysées (Grosjean & Ribert-Van de Weerd, 2003). Les tâches des téléconseillers de chacun des deux centres d'appels ont été différenciées en fonction de la nature du travail émotionnel prescrit, ainsi que selon leur richesse et diversité (répétitivité, niveau de contrainte lié à l'usage des scripts, durée des tâches élémentaires). Les auteurs choisissent par ailleurs de combiner deux perspectives (micro-événementielle et macroscopique) pour l'étude des émotions et du bien-être des télé-opérateurs. Ils se focalisent ainsi d'une part sur les émotions ou la charge psychoaffective associées à des séquences particulières de travail (approche micro-événementielle). D'autre part, ils étudient les stratégies de *coping* (Lazarus & Folkman, 1984 cités par Grosjean & Ribert-Van de Weerd, 2003) que les acteurs mettent en œuvre, ainsi que différents symptômes précurseurs de *burnout*, comme la détérioration de l'estime de soi, la fatigue psychique, le cynisme et/ou la dépersonnalisation.

Les deux secteurs étudiés (vente et recouvrement) sont très différents et de ce fait, se prêtent aisément à une analyse comparative. Les conseillers de vente reçoivent des appels entrants. Leur travail se caractérise ainsi par des tâches élémentaires courtes, répétitives et monotones. Il est perçu par les salariés comme « peu intéressant, voire rébarbatif » (*ibid.*). Les exigences émotionnelles associées à ce travail sont « classiques » - « sourire au téléphone », être aimable et accueillant avec les appelants. Une des stratégies développées par ces télé-opérateurs consiste à agir pour accélérer les échanges téléphoniques avec les clients afin de construire une certaine maîtrise temporelle de leur activité - éviter les temps morts non choisis, se dégager du temps libre pour interagir avec les collègues etc. La clôture rapide des communications suscite des émotions positives. En revanche, tout événement à même de freiner ou ralentir l'aboutissement des appels peut entraîner des réactions émotionnelles négatives. Aussi bien les stratégies d'adaptation identifiées dans ce secteur, que les « variables » susceptible d'influencer l'état émotionnel des opérateurs ont trait à la « maîtrise du temps ».

Le secteur du recouvrement emploie des téléconseillers dont la mission consiste à rappeler les clients, ayant interrompu le remboursement de leurs crédits, afin de les inciter à respecter leurs engagements. Ce travail de « persuasion » implique de la créativité dans le déploiement de diverses stratégies communicationnelles et autorise aux opérateurs une certaine maîtrise de l'organisation de leur temps

de travail. Il demeure toutefois soumis à des objectifs de performance et à un contrôle incessant et multiple. Ainsi, ce sont moins les exigences émotionnelles liées à la tâche elle-même - pourtant complexe - qui provoquent des émotions négatives chez les conseillers, que le contrôle et les évaluation de leurs supérieurs. Les stratégies de *coping* développées par les opérateurs s'orientent résolument vers la satisfaction des objectifs (venir travailler malgré un congé maladie plutôt que renoncer à atteindre ses objectifs). La gestion de la charge émotionnelle liée aux interactions suggère une forme de dissonance émotionnelle en rapport avec les valeurs imposées par l'entreprise : afficher un sentiment de supériorité par rapport aux clients, ayant « failli » à leurs engagements. Ce sentiment semble s'effacer en entretien individuel ou lorsque le conseiller se retrouve seul. Les résultats rejoignent sur ce point les études citées plus haut (Falzon & Lapeyrière, 1998; Caroly & Weill-Fassina, 2004) quant à l'ambivalence du « travail émotionnel » dans les métiers de service.

Au terme de cette étude, Grosjean et Ribert-Van de Weerd (2003; 2005) concluent que la nature de la tâche et les contraintes qu'elle intègre, conduit à un positionnement professionnel, des stratégies d'adaptation et des problèmes de bien-être différents susceptibles à terme d'atteindre la santé des opérateurs. Leurs analyses soulignent la nécessité de chercher un équilibre ou une cohérence entre l'intensité du contrôle et la nature et les exigences du travail.

Pour résumer, nous avons insisté sur la façon dont l'ergonomie conceptualise les situations de services – des activités coopératives à forte composante émotionnelle. Nous avons ensuite cherché à mettre en évidence des problèmes critiques (d'un point de vue ergonomique) inhérents aux environnements de travail qui nous intéressent ici. Ceux-ci se présentent en effet comme des environnements riches en ressources informationnelles. La flexibilité ou l'adéquation de ces ressources avec les exigences de l'activité concrète des télé-opérateurs constitue un enjeu pour les ergonomes et les concepteurs. Les centres d'appel, du fait aussi bien de la nature du travail que de son organisation, apparaissent aussi comme un terrain privilégié pour l'étude du bien-être des travailleurs.

## 5. Synthèse

La majorité des recherches précitées soulignent la complexité et l'ambivalence des centres d'appel. Ces travaux, issus de disciplines différentes (sociologie, sciences de gestion, ergonomie) tiennent compte de différentes caractéristiques ou dimensions de ces environnements professionnels, à commencer par les modalités de management (Pichault, 2000 ; Frenkel, Korczynski, Shire & Tam, 1998 ; Taylor & Bain, 1999 ; 2000), la nature du travail (Amiech, 2005 ; Glutek, 1996) ou encore les exigences qu'il fait peser sur les salariés (Weller, 1997 ; Cossalter, 2005 ; Grosjean & Ribert-Van de Weerd, 2005). Les centres d'appels apparaissent comme des organisations porteuses de tendances ou de logiques contradictoires : style panoptique *versus* style politique, logique de rationalisation *versus*

flexibilité, valeur créée pour l'entreprise *versus* valeur créée pour le client, rencontre de service *versus* relation de service, contrainte vs créativité.

Deux points nous paraissent importants à souligner. Tout d'abord, comme précisé précédemment, le thème du contrôle dans les centres d'appel a été largement problématisé dans la littérature. Celui-ci apparaît comme une variable dépendante d'autres facteurs tels la structure de l'entreprise, l'organisation du travail ou la technologie. Ensuite, certains auteurs, comme Cousin (2002), s'intéressant à l'expérience qu'ont les téléconseillers de leur travail, suggèrent que le contrôle et les modalités d'évaluation en vigueur dans ces organisations font l'objet de critiques de la part des salariés en raison de la manière dont l'organisation s'en saisit. En d'autres termes, ce qui est remis en question n'est pas le contrôle en lui-même mais la définition du travail et les valeurs qui lui sont associées.

Le tableau ci-dessous reprend certaines idées évoquées dans ces travaux et accentue la distinction introduite par Bagnara et Livigni (2005) entre centre d'appel et centre de contact. Nous souhaitons ainsi insister sur les ambivalences qui caractérisent le travail dans ces organisations.

Centre d'appel	Centre de contact
Style panoptique Tendance bureaucratique	Style politique Tendance à la personnalisation
Logique de rationalisation	Travail interactionnel – flexibilité
Valeur créée pour l'entreprise	Valeur créée pour le client
Rencontre de service	Relation de service
Contraintes	Créativité
Usager	Interlocuteur

**Tableau 1 : le travail dans les centres d'appel**

Santé Info, la plate-forme téléphonique que nous avons étudiée dans le cadre de cette thèse, présente un certain nombre de particularités au vu de cette distinction (centre d'appel *versus* centre de contact). Cette organisation vise à fournir un service à distance aux adhérents de trois mutuelles, à travers le couplage de la téléphonie et de l'informatique. Le travail y est compté c'est-à-dire mesuré au travers des indicateurs quantitatifs. Elle constitue à cet égard un centre d'appel. Cependant, l'action de Santé Info s'inscrit dans un domaine particulier, celui de la santé et du social. Les usagers destinataires du service fourni par la plate-forme sont les adhérents des mutuelles, des organismes à but non lucratif qui constituent par définition un bien collectif. Nous décrirons et analyserons plus en détails le statut

de Santé Info vis-à-vis à ses mandants, ainsi que la nature de son mandat (Girin, 1990 ; 1995) dans le chapitre 5 de la présente thèse.

Dans ce qui suit nous présentons les courants théoriques qui ont orienté notre travail au sein de cette organisation.





## **Partie II – Cadre théorique et Méthodes**



## Chapitre 3 – Cadre théorique : une étude située et développementale du travail

Dans un contexte d'une restructuration organisationnelle, nous nous proposons de comprendre les incidences du développement de l'activité sur les pratiques situées des acteurs et saisir comment celles-ci nourrissent ce développement en retour. Pour ce faire, nous nous sommes intéressée d'abord aux théories de l'activité. Ces théories apportent un éclairage sur la dynamique de développement et de transformation du travail. Celui-ci est considéré dans sa complexité sociohistorique et systémique. Dans un deuxième temps, nous présentons les approches interactionnistes, ainsi que les approches situées de la cognition et de l'action, qui permettent de rendre compte du détail des pratiques et des liens entre signification et action au sein d'une situation sociale. Nous cherchons à cerner les points de convergence et de tension entre ces différentes perspectives, afin de mieux comprendre la restructuration du service social de Santé Info et son impact sur le travail. Notre problématique mobilise les notions de contradiction, de médiation, de *saillance* et de *perspective professionnelle* pour rendre compte de ce double mouvement entre d'une part les pratiques situées des acteurs et d'autre part l'activité et son développement.

Nous avons, en guise d'introduction de ce travail de thèse, mis en évidence la spécificité des centres d'appels comme lieux de production intensive de services où le travail est avant tout communicationnel et transactionnel.

Les approches théoriques qui seront discutées dans ce chapitre sont pertinentes pour notre propos du fait, d'une part, des spécificités de l'environnement du travail étudié – un centre d'appels – et de la nature de l'activité qui y est exercée. Il s'agit en occurrence d'une activité interactionnelle, relationnelle et instrumentée par un dispositif technique complexe. D'autre part, ces approches nous apparaissent comme légitimes pour l'étude de cette organisation en particulier. En effet, rappelons que Santé Info est une plate-forme médico-sociale qui a pour vocation d'informer et de conseiller les adhérents de trois mutuelles de santé. Elle s'était par ailleurs engagée, au moment de notre étude, dans la restructuration de son service social.

Dans ce qui suit, nous allons dans un premier temps, présenter les théories de l'activité. Dans un deuxième temps, il sera question des approches interactionnistes, ainsi que des approches de l'action et de la cognition situées. Ensuite, nous aborderons les travaux issus de la cognition distribuée. Enfin, nous allons conclure ce chapitre par notre problématique de recherche et une présentation des

phénomènes que nous avons soumis à une investigation empirique et dont nos résultats rendent compte.

## **1. Rendre compte du développement sociohistorique des organisations : les théories de l'activité**

Nous avons souligné, au travers d'une revue de littérature sur les centres d'appel, la complexité, à la fois technique et humaine, de l'environnement de travail des centres de contacts. Le développement des technologies de l'information et de la communication figure parmi les facteurs favorisant le développement et les transformations actuelles de ces organisations, y compris dans le domaine de la santé. Du fait des évolutions, nombreuses ces dernières années, du système de santé, connaître, informer et orienter l'assuré dans ses démarches (en amont des soins) est devenu un enjeu pour les organismes complémentaires. Ainsi, le nombre des plate-formes téléphoniques spécialisées dans ce domaine ne cesse de croître.

Ce sont ces évolutions du travail, celles des organisations (dans ses dimensions sociales et techniques) et leurs incidences sur l'expérience individuelle et collective des salariés, qui semblent justifier l'intérêt croissant<sup>28</sup> que portent des chercheurs, d'horizons et de disciplines pourtant différents<sup>29</sup> (sciences de l'organisation, psychologie, ergonomie, sociologie, CSCW<sup>30</sup>) pour les théories de l'activité. Au cœur de ce renouvellement, nous retrouvons le concept (intégrateur) d'*activité dirigée*<sup>31</sup>. Toute activité est dirigée, mais le travail constitue, selon les termes de Rubinstein<sup>32</sup> (2007/1940), une forme d'activité spécifique, dans la mesure où la visée qui la caractérise est une visée productive, c'est-à-dire la création d'un « produit socialement utile<sup>33</sup> ». Créer ce « produit socialement utile » exige la planification et le contrôle de l'activité, implique la division sociale des tâches et entraîne une évolution qualitative du rapport du sujet à l'objet (produit) du travail. Sa fonction psychologique, son aspect psychologique original, tient, selon cet auteur, à sa « nature sociale objective », au fait que « le travail inclut toujours le rapport de l'homme à la chose, à l'objet, en tant que produit du travail, mais également son rapport aux autres » (2007, p. 157). Nous retrouvons plus récemment cette idée dans les travaux de Clot (1999) et de ses collaborateurs, mais aussi dans ceux de Engeström (1987). Dans une certaine mesure, notre étude et sa problématique, le regard que nous avons porté sur la restructuration du service social de Santé Info et ses implications, s'y trouvent « condensés ». La réorganisation de ce service, bien plus qu'une évolution fonctionnelle et organique d'une organisation s'inscrit et implique

---

<sup>28</sup> Engeström (1999b) évoque une « vague d'intérêt multidisciplinaire » aux « théories contextuelles et culturelles » (cognition située, distribuée, théorie de l'acteur réseau). D'autres auteurs parlent de « tournant praxéologique » (Mondada, 2004 ; Gherardi, 2009 ; Lorino, 2007)

<sup>29</sup> Voir par exemple Clot (1995 ; 1999), Datchary & Licoppe (2007), Cahour & Licoppe (2010), Engeström (2008)

<sup>30</sup> Computer Supported Collaborative Work : Travail Collaboratif Assisté par Ordinateur

<sup>31</sup> « predmetnaia deiatelnost » : voir Licoppe (2008), Friedrich (1997), Barabanchikov (2007) et Schurig (1988) pour les problèmes autour de la traduction de ce terme

<sup>32</sup> Notons qu'à cet égard Rubinstein rejoint Léontiev.

<sup>33</sup> On retrouve ici l'héritage marxiste de ce courant de recherches

à la fois le développement de l'activité, celui du collectif, mais aussi des salariés, de leur rapport au travail, aux autres et à eux-mêmes.

Nous allons, dans un premier temps, évoquer les concepts clés<sup>34</sup> (partie 1.1) issus des théories de l'activité, puis en restituer les origines dans les travaux de Vygotski et de Léontiev, entre autres<sup>35</sup>, afin d'en cerner les contours et « variantes » (partie 1.2). Il est important, à notre sens, de comprendre les clivages et les ruptures qui caractérisent le « paradigme de l'activité » russe (Barabanchtchikov, 2007). Nous retrouvons en partie ces ruptures dans les développements actuels des théories de l'activité (Engeström, 1987 ; Clot, 1999 ; Wertsch, 1991), ainsi que dans les débats autour des intérêts et des limites du modèle proposé par Engeström<sup>36</sup>. Ces débats se cristallisent autour de la figure du sujet de l'activité et de son engagement dans des situations d'(inter) action concrètes. Nous reprenons le modèle d'Engeström et discutons de son intérêt et de ses limites quant à l'étude de la restructuration du service social de Santé Info (partie 1.3).

## 1.1 Les théories de l'activité : les concepts clefs

Les idées de base de ce que l'on appelle aujourd'hui les « théories de l'activité » ont été formulées au début du 20<sup>ème</sup> siècle par Vygotski (1997) et ses collaborateurs (Léontiev, 1975 ; Luria, 1976). Davydov et Radzikhovskii (1985) évoquent brièvement le développement de cette école historico-culturelle, en situant la définition des problèmes majeurs et de certains éléments essentiels à l'« appareillage conceptuel » (*conceptual apparatus*) de cette école (et plus largement de la théorie de l'activité russe) dans les années 1930. Les années 1950-60 marquent, selon ces mêmes auteurs, une extension des schèmes explicatifs et structurels de la théorie de l'activité à de nouveaux champs, tel la psychologie des processus sensoriels et cognitifs (1985, p. 35). Plus récemment (fin des années 1970) cette théorie s'est retrouvée au cœur d'un débat méthodologique intense (en Russie) remettant en cause les liens entre la théorie de Vygotski et celle de l'activité. Nous allons, dans ce qui suit, brièvement présenter les travaux de Vygotski et ceux de Léontiev, source d'inspiration pour de nombreux chercheurs actuels (Clot, 1999 ; Engeström, 1987 ; Wertsch, 1985 ; 1991 ; Scribner, 1986). Il s'agit de souligner certains aspects de ces recherches, qui nous paraissent particulièrement pertinents pour notre travail. Ainsi seront abordés les concepts d'activité, de médiation, de développement et les origines interpsychiques de l'activité mentale.

Vygotski s'intéresse à la genèse, au développement et à la nature de la conscience dans un contexte historique particulier. Les années 1920 voient l'émergence et l'essor d'une pluralité d'approches en

---

<sup>34</sup> Pour une étude détaillée du concept d'activité dans sa trajectoire et héritage philosophique et culturel voir Schwartz (2007)

<sup>35</sup> De nombreux chercheurs russes, peu connus en France, ont contribué à ce que l'on appelle en Russie la théorie ou le paradigme de l'activité (Barabanchtchikov, 2007). Nous pouvons citer ici M. I. Basov, B.F. Lomov et S.L. Rubinstein.

<sup>36</sup> Voir Educational Review vol. 61, n°2, 2009 numéro spécial « Critical perspectives on activity theory », ainsi que Engeström, Miettinen & Punamäki (1999) *Perspectives on Activity Theory* ou Sannino, Daniels, Gutiérrez (2009) *Learning and Expanding with Activity Theory*

psychologie. D'une part la réflexologie et le courant behavioriste mettent l'accent sur les comportements observables, dont l'étude constituerait le fondement d'une psychologie objective et scientifique à l'instar des sciences naturelles. D'autre part, nous assistons à l'expansion de la psychanalyse et de celle des approches gestaltistes. Ainsi, la psychologie apparaît, à cette époque, selon les termes de Rivière (1990) comme « multiparadigmatique », une réalité « pluriforme » que Vygotski qualifie de critique, dans un de ses ouvrages les plus significatifs, « *La signification historique de la crise en psychologie*<sup>37</sup> ». Au-delà de la diversité des approches, celles des idées et des concepts, il y voit une véritable crise paradigmatique, un état de scission, les « faits » des uns ne sont pas ceux des autres.

Selon Rivière (1990), cette crise se cristallise, pour Vygotski, dans deux orientations ou conceptions divergentes des fonctions psychologiques. Il s'agit d'une part d'une conception idéaliste des faits psychologiques, qui ignore les conditions matérielles qui président à leurs genèse et fonctionnement. D'autre part, à cette psychologie à caractère phénoménologique s'oppose une alternative naturaliste portée, entre autres, par les recherches en réflexologie où les faits de conscience sont réduits à des processus élémentaires (les réflexes). Or, l'une comme l'autre ne permettent pas de comprendre la nature psychologique de la conscience, dans la mesure où ces différents courants théoriques ne fournissent pas d'interprétations divergentes des mêmes faits, mais tiennent, en réalité, compte de « faits différents situés à des niveaux de fonctionnement différents » (Bronckart, 1985). En d'autres termes, comme le soulignent plusieurs auteurs (dont Kozulin, 1990 ; Rivière, 1990 ; Bronckart, 1985), Vygotski insiste, dans sa réflexion épistémologique, sur la nature même des « faits » qui constituent le fondement empirique des ces recherches. Il souligne par ailleurs l'attitude dualiste et réductionniste de ces courants et expose une série de propositions pour dépasser cet état de crise. La conception psychologique de Vygotski peut être comprise comme un développement des analyses présentées dans cet ouvrage. Nous rejoignons sur ce point Rivière (1990), ainsi que d'autres auteurs, notamment Davydov et Radzikhovskii, qui soulignent la nécessité de chercher l'unité de l'œuvre vygotskienne non pas au travers d'une lecture chronologique mais au travers de ses préceptes méthodologiques.

L'analyse des fondements de la psychologie conduit Vygotski à proposer une unité d'analyse unificatrice permettant de dépasser la scission critique entre la psychologie naturaliste des fonctions élémentaires (réflexes ou réponses) et la psychologie descriptive ou subjective des fonctions supérieures (Rivière, 1990). Selon lui, l'unité d'analyse de base des fonctions psychiques supérieures<sup>38</sup> (mémoire logique, attention volontaire, pensée verbale) est l'acte instrumental, c'est-à-dire la conduite médiatisée par des signes (instruments psychologiques) et des outils matériels (instruments techniques). Les premiers comme les derniers constituent des « éléments intermédiaires entre l'activité

---

<sup>37</sup> Un texte écrit entre 1926-27, perdu durant la seconde guerre mondiale, retrouvé en 1960 et publié en 1982.

<sup>38</sup> « des systèmes psychiques hautement intégrés, comprenant plusieurs composantes et qui se développent à partir de fonctions naturelles ou culturelles déjà existantes » (Schneuwly, 1985)

de l'homme et l'objet externe » (Vygotski, 1934/1985, p.43) et ont une fonction de médiation, dans la mesure où ils permettent au sujet d'orienter son activité (externe et interne) et sont ainsi des ressources pour la « maîtrise » volontaire et consciente de ses conduites. Mais les instruments psychologiques, tels le langage, l'écriture, les schémas, les diagrammes ou encore les cartes ou les plans (Vygotski, 1934/1985, p.39), se distinguent des instruments techniques par la direction de leur action. Les signes sont destinés au contrôle « du comportement propre ou de celui des autres » (p.39) et sont donc orientés vers l'intérieur. Les outils matériels provoquent des changements dans l'objet extérieur au sujet et sont des moyens d'activité externe.

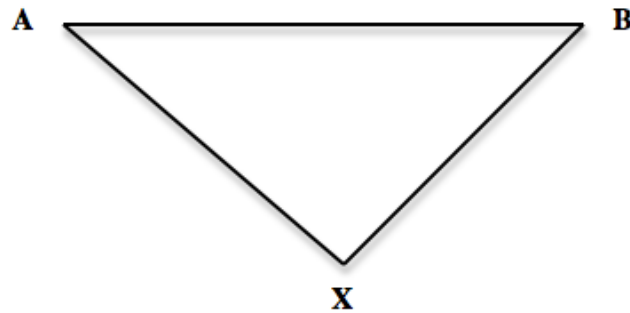
La notion d'activité intègre, selon les termes de Bronckart (1985), « les caractéristiques sociales-interactives et individuelles-cognitives des conduites » (p. 14), dans la mesure où elle « *n'est pas la réponse* ou le réflexe seulement » (Rivière, 1990, p.69, italique rajouté par l'auteur), mais implique la transformation du milieu et du sujet au moyen d'instruments matériels et symboliques. En effet selon Vygotski, la genèse et le développement des fonctions psychiques supérieures ne peuvent être compris comme un processus autonome, univoque et unidirectionnel, oscillant entre deux pôles : le sujet et l'environnement. La conscience n'est ni l'émanation d'un esprit préexistant à l'interaction avec le monde matériel et social, comme le suggère la psychologie descriptive, ni le fruit de la maturation biologique<sup>39</sup> du sujet et de son expérience individuelle (cumulative) avec l'environnement physique (psychologie naturaliste). La pensée et la conscience sont déterminés par « les activités externes et objectives réalisées avec les congénères, dans un environnement social déterminé » (Bronckart, 1985). Leur genèse est *sociale* ou *intrepsychique* avant de devenir *intrapsychique* au travers de l'intériorisation progressive des instruments de coopération sociale.

Les concepts d'activité et celui de médiation sont ainsi, pour Vygotski, étroitement liés. Ils incorporent par ailleurs l'idée de la genèse sociale ou socio-historique des fonctions psychiques supérieures.

Vygotski (1934/1985) illustre l'acte ou la conduite instrumentale par le schéma suivant (Figure 1) :

---

<sup>39</sup> Ceci dit, comme le note Wertsch (1985, p.140), Vygotski déclare explicitement que les processus mentaux élémentaires constituent la base à partir de laquelle se réalise le développement du fonctionnement mental supérieur médiatisé sémiotiquement. Ces processus mentaux élémentaires font, certes, peser des contraintes sur le fonctionnement mental, mais ne président pas au développement des systèmes cognitifs complexes.



**Figure 1 : schéma de l'acte instrumental – L'action du sujet A orientée vers l'objet B est médiatisée par un instrument psychologique X.**

Il insiste sur les incidences de l'intégration de l'instrument psychologique (X, i.e. le nœud dans le mouchoir, le schéma mnémotecnique) sur le processus du comportement. Celui-ci subit en effet une transformation qualitative. Comme le note Vygotski (1934/1985, p.42) l'instrument psychologique « devient le centre structural, ou le foyer, donc l'élément qui détermine fonctionnellement tous les processus qui déterminent l'acte instrumental. Tout acte de comportement devient alors une opération intellectuelle. »

Le signe induit une série de nouvelles fonctions liées à son usage et à son contrôle par le sujet. Il transforme les processus psychiques inhérents à l'acte instrumental et réorganise la structure même du comportement, tout comme l'outil matériel reconfigure ou canalise la constitution des opérations de travail. La médiation, au travers des instruments psychologiques fournis par la culture et l'environnement social, est essentielle à la transformation qualitative de l'activité réflexe en conscience.

Le travail de Vygotski met l'accent sur la notion de médiation (sémiotique) et d'action individuelle instrumentée, en soulignant sur la dimension sociale de toute activité humaine. Son élève Léontiev, élabore, en collaboration avec Rubinstein, un modèle de l'activité dirigée et instrumentée. Ce modèle distingue différentes composantes ou éléments de l'activité. Il s'agit notamment des opérations et des actions orientées vers un but. Ainsi, alors que Vygotski insiste sur le rôle du langage et celui la communication interpersonnelle dans le développement de la conscience, Léontiev se focalise sur l'interaction avec l'environnement physique et social.

La structure de l'activité dans ses formes concrètes telle qu'esquissée par Léontiev (1975), constitue dans cette perspective un système « mixte », relevant à la fois du sujet et du monde. Ce qui apparaît au premier abord comme une ambiguïté révèle à travers la dynamique, les articulations des unités constitutives (opérations, actions, buts), « ses rapports intérieurs ». L'objectif n'est pas de « diviser », de « schématiser » l'activité mais d'en dégager les caractéristiques, celles d'une entité vivante et en mouvement. Elle est ainsi moins pensée comme un objet d'étude, mais davantage comme



un principe explicatif d'un certain nombre de phénomènes de nature psychologique, dont la conscience et la personnalité.

Dans cette perspective, ce qui distingue les activités les unes des autres ce sont leurs visées (Licoppe, 2008). Elles se différencient à partir de la divergence de leurs objets et pas seulement de celle des *instruments* qu'elles mettent en œuvre ou des *règles* régissant les actions des acteurs. Leontiev (1975) semble identifier le motif à l'objet, tout en affirmant que celui-ci correspond nécessairement à un besoin<sup>40</sup>. Selon lui, dans l'évolution phylogénétique des activités de production, la division (technique) du travail et le passage à la vie en société, « différencient » le rapport du sujet à son objet, autrefois immédiat. Cette division introduit ainsi des « résultats intermédiaires », érige les rapports sociaux comme médiatisant désormais la relation du sujet à son objet. C'est en conséquence et au nom de ces rapports que le sujet obtient satisfaction de son besoin premier. Ils deviennent un « référent ». L'acteur s'y rapporte continuellement, se détachant du motif/objet.

Il en résulte une évolution qualitative de sa relation « objectale », ouvrant une « brèche » temporelle et spatiale qui correspondrait à l'émergence de ce qu'Engeström (1987; 1999; 2000; 2001) appelle « système d'activité ». L'objet perd ainsi de sa « confusion » fonctionnelle originelle. A l'origine, il incite, motive le sujet en action. Désormais, tout en conservant sa fonction incitative, il acquiert une fonction d'orientation. Cette « acquisition fonctionnelle » équivaut à une élaboration, à un développement qui concerne aussi bien le « motif » que le sujet engagé dans une activité pratique. L'objet multiplie ses incarnations, se concrétisant dorénavant dans des buts, des résultats intermédiaires et par la même l'engagement du sujet/acteur (dans son activité) est « retravaillé ».

Comme évoqué, précédemment les travaux de Vygotski ont constitué et constituent encore aujourd'hui une inspiration pour de nombreux auteurs si bien que son héritage dépasse le cadre disciplinaire de la psychologie pour contribuer à la compréhension d'autres dimensions de l'activité, telles ses caractéristiques anthropologiques, sociologiques, historiques ou organisationnelles (Sannino, 2012). Dans ce qui suit, nous allons aborder cette question de l'héritage vygotkien au travers des débats autour de la filiation entre Vygotski et Léontiev. Ceux-ci renvoient, à notre sens, à des questions d'ordre théorique plus large, celle du statut de l'activité.

## **1.2 L'activité entre principe explicatif et objet d'étude**

L'« émergence » des théories de l'activité (TA) est aujourd'hui fréquemment associée à la collaboration « mythique » de trois psychologues russes : L.S. Vygotski, A. N. Léontiev et A. Luria.

---

<sup>40</sup> Le terme russe « neobhodimast » signifie besoin mais aussi exigence (physique ou psychologique)

A eux trois, ils « incarnent » les origines des TA et constituent une référence unique<sup>41</sup> ou « unifiée » qui évoque et résume un paysage intellectuel pourtant complexe<sup>42</sup>. Cependant, la continuité entre Vygotski (1997 ; 2003) et Léontiev (1975 ; 1976), ou selon les termes de Friedrich (1997), « l'unité épistémologique de l'école historico-culturelle », est aujourd'hui remise en question (voir aussi Kozulin, 1986 ; 1990). Dissocier l'héritage de ces deux auteurs, ainsi que clarifier, brièvement, leurs points de tension et de convergence, présentent, selon nous, un double intérêt. D'une part, cela permet d'introduire une « lecture » des développements récents des théories de l'activité et donc une meilleure compréhension de leurs apports et limites. D'autre part, nous faisons l'hypothèse d'une forme de continuité entre cet héritage, ces « controverses » et les polémiques actuelles autour des courants de recherches qui s'en inspirent.

L'œuvre de Vygotski est une œuvre particulièrement dense. Une densité, certes, thématique, mais aussi « référentielle » ou « intertextuelle », dans la mesure où sa réflexion puise dans les travaux de grand nombre de ses contemporains et présente une analyse très fine de l'« état critique » de la psychologie de son époque. Enfin une densité conceptuelle que l'on aperçoit au travers les notions qu'il développe, justifie et organise. Comme le note Bronckart (1985, p.10) ce qui frappe le lecteur de ses travaux « c'est la diversité et la richesse des thèmes abordés » au terme d'un dizaine d'années de vie professionnelle intense<sup>43</sup>, une période que Rivière (1990, p.25) n'hésite pas à qualifier de « décade prodigieuse ». Parmi ces thèmes, nous retrouvons l'histoire de la psychologie, ses théories, ses méthodes et évolutions, le problème de la conscience, de son développement, celui de l'apprentissage, du langage, de sa genèse et de son statut comme régulateur d'autres formes de conduites, ainsi que les déficiences instrumentales et intellectuelles ou encore le rôle des différences culturelles dans le développement des fonctions psychiques supérieures (Bronckart, 1985).

Nombreux sont les auteurs qui évoquent les tensions ou les ambiguïtés (Scribner, 1986 ; Davydov & Radzikovskii, 1985) dans l'œuvre de cet auteur. A titre d'exemple, Scribner (1996) interroge la manière dont Vygotski intègre une perspective (socio) historique dans sa réflexion sur le développement des fonctions psychiques supérieures. Elle souligne l'intérêt de son travail<sup>44</sup> pour les recherches sur les relations entre culture et cognition<sup>45</sup> et met en garde contre le « détournement » (*misuse*) de ses idées dans le cadre d'études comparatives (interculturelles). Davydov et Radzikhovskii (1985) questionnent un aspect *a priori* contradictoire (voir à ce propos Zinchenko, 1985, ainsi que Gal'perin, 1970 ; Léontiev & Luria, 1956 cités par Davydov & Radzikhovskii, 1985) de son œuvre, à

---

<sup>41</sup> « *Activity theory* k; is a commonly accepted name for a line of theorizing and research initiated by the founders of cultural-historical school of Russian psychology, L.S. Vygotsky, A.N. Leont'ev and A.R. Luria, in the 1920s and 1930s. » (Engeström, 1999)

<sup>42</sup> Voir à ce sujet, Rabardel & Nosulenko (2007), ainsi que Kozulin (1986 ; 1990) et Kaptelinin & Nardi (2007)

<sup>43</sup> Entre son départ à Moscou en 1924 et sa mort en 1934.

<sup>44</sup> Il s'agit plus particulièrement des travaux de Luria et Vygotski auprès des villageois ouzbeks (Luria, 1976 ; 1985)

<sup>45</sup> Gay et Cole (1967), Cole & Scribner (1977), Lave (1977)

savoir l'articulation entre médiation sémiotique et médiation par l'activité et plus largement les liens entre la théorie de Vygotski et celle de l'activité. Ils considèrent que cet auteur est bien le fondateur d'une théorie psychologique basée sur le concept d'activité, dans la mesure où l'unité d'analyse de la signification du mot ne contredit pas l'activité comme principe explicatif<sup>46</sup>. Au contraire, ce que d'autres chercheurs semblent considérer comme deux orientations ou périodes distinctes dans l'œuvre de Vygotski, l'une centrée sur les outils et la médiation, l'autre sur le signe et la sémiologie (Moro & Schneuwly, 1997), constituent selon Davydov et Radzikhovskii deux pistes de travail susceptibles de se nourrir l'une l'autre. En cela ces auteurs se rapprochent de la position défendue par Rabardel (1997), qui souligne l'intérêt du rapprochement de ces deux pistes de travail pour l'élaboration d'une « théorie instrumentale étendue » au travers notamment des concepts d'instrument et de système d'instruments.

Dans un chapitre d'ouvrage intitulé « Le mythe de l'unité épistémologique de l'école historico-culturelle. L.S. Vygotski versus A.N. Léontiev », Janette Friedrich<sup>47</sup> oppose explicitement la théorie psychologique de Vygotski à la « théorie de l'activité » développée par Léontiev. Elle considère en effet qu'il y a une « différence théorique fondamentale » entre les conceptions de ces deux auteurs, si bien que l'une constitue l'alternative de l'autre.

« Dans ce qui suit, nous allons nous opposer à la thèse communément admise de la continuité épistémologique entre ces deux conceptions, et développer la thèse qu'il existe une différence théorique fondamentale entre la manière d'expliquer la conscience humaine chez Vygotski et chez Léontiev, ce qui contribuera à démentir le postulat de l'existence d'une école historico-culturelle unitaire. » (1997, p. 21)

Au terme d'une critique particulièrement bien documentée, cet auteur insiste sur le fait que Léontiev, tout en concevant le contenu de la conscience (le reflet psychique), comme un processus médiatisé par le sujet, met l'accent sur le rôle médiateur de l'activité matérielle et pratique au point de localiser les processus psychiques non pas dans le sujet, mais « dans l'activité du sujet sur l'objet » (p.26).

« L'activité n'exerce pas sa médiation entre le sujet et l'objet de la connaissance, c'est-à-dire qu'elle ne transpose pas le contenu extérieur à l'intérieur du sujet, mais constitue en fait l'"organe" qui perçoit l'objet. C'est le mouvement de la main et non la main elle-même qui reflète l'objet. » (p.26)

Ce « transfert » sur la médiation par l'activité, conduit Léontiev (entre autres) à « négliger » le langage comme condition à l'émergence du reflet psychique. Celui-là apparaît, selon Friedrich, essentiellement

---

<sup>46</sup> « In our opinion, the very idea of *sign meaning* as an important concept in psychological theory, *does not contradict* the idea of activity as général explanatory principle. On the contrary, the concept of sign creates one of the interesting paths for developing the explanatory principle of activity. » (1985, p.57)

<sup>47</sup> Voir aussi Friedrich (1999)

comme « moyen de prise de conscience de la réalité par l'individu » (p. 24). Par conséquent, le rapport dynamique entre sens et signification et plus largement la relation réflexive du sujet à lui-même, se trouvent évacués de l'analyse<sup>48</sup> – celle de la « pensée en tant qu'activité »<sup>49</sup>.

Dans un commentaire sur la notion de sujet de l'activité, telle que développée par S.L. Rubinstein, Aboulkhanova (2007), fait une « lecture » similaire du travail de Léontiev. Rappelons que la structure de l'activité (opération / action / activité, conditions / buts / objet - motif) suggérée par Léontiev (1975) avait été élaborée en partie en collaboration avec Rubinstein. Ce dernier accorde une place centrale au sujet de l'activité et développe le concept de personnalité pour en rendre compte.

Selon Aboulkhanova, Léontiev emprunte la structure de l'activité à la philosophie en y rajoutant la notion de *motif* et souligne le rôle déterminant de l'activité sociale dans l'origine de l'activité psychique (idéelle et intérieure). Ceci dit, il ne conceptualise pas l'interaction entre *l'activité extérieure et pratique* et *l'activité psychique, idéelle*, en identifiant conscience et activité. Pour appuyer ses propos, Aboulkhanova fait une analyse de contenu sur l'emploi du terme « sujet » dans le livre de Léontiev, *Activité, conscience et personnalité*. Elle présente ainsi une liste synthétisant ce qu'est le « sujet » pour Léontiev : 1) le sujet de la pensée 2) le sujet de la pratique 3) le sujet matériel 4) ce qui est intérieur 5) le sujet dans son appartenance à une classe 6) le sujet biologique.

Dans la mesure où l'intérieur n'est que l'appropriation de l'extérieur, il (le sujet) est conceptualisé comme fermé sur lui-même. Son rôle, celui de la conscience dans l'activité pratique réelle, qui pourtant « engendre » le psychisme, n'est pas développé par Léontiev. Dans cette perspective, l'activité pratique réelle serait initialement dépourvue de toute composante psychique et plus encore, une fois apparue cette activité psychique, n'intervient pas dans la réalisation de l'activité pratique, externe<sup>50</sup>.

A l'instar de ces deux auteurs, Kozulin (1986 ;1990) souligne les divergences entre les conceptions de Vigotski et de Léontiev. Des divergences qu'il faut reconnaître et analyser, afin de « cerner » les métamorphoses du concept d'activité et pouvoir en fournir une définition claire (Kozulin, 1986). Ce concept pourtant central à la psychologie russe contemporaine, demeure, selon cet auteur, difficile à définir.

---

<sup>48</sup> Friedrich évoque « le refus » de Léontiev de « considérer le langage comme l'unité d'analyse du psychisme » (pp.24)

<sup>49</sup> Friedrich note ailleurs au sujet de l'identification entre activité et conscience, « Dans une psychologie qui se fonde sur le concept d' « activité matérielle », les sujets empiriques avec leurs idées, leurs intentions, leurs buts, leurs affects ne sont pas vraiment l'objet d'analyse. » (1999, pp. 180-181)

<sup>50</sup> Aboulkhanova note par ailleurs la confusion entre motif et objet de l'activité que l'on retrouve dans les travaux de Léontiev (1975). Celui-ci écrit en effet « dans la terminologie que je propose, l'objet de l'activité est son motif réel » (1975, pp.102-103). Il s'agit pour elle d'une « incompréhension de la part de Léontiev qui ne distingue pas l'orientation vers l'objet, qui est une propriété de l'activité humaine et sociale, et le motif, qui est un élément constitutif de l'organisation de la personnalité, une faculté qui donne à la personnalité son caractère actif » (2007, p.97).

Cependant, Kozulin (1990) prend une position plus nuancée que Friedrich quant à la filiation et donc la rupture entre Vygotski et Léontiev. Il relativise cette rupture en convoquant davantage d'arguments de forme, que de fond. Quand bien même ambiguë vis-à-vis des idées de Vygotski, l'attitude du groupe de Kharkov s'inscrirait néanmoins dans la continuité de son travail, en vertu d'une forme d'intertextualité.

« Taking into account an ambivalent attitude of the Kharkov group toward Vygotsky's theory, it is important to emphasize that the Kharkovites remained the "Vygotskian school" even when they rejected the ideas of their teacher. To understand this one should remember that the phenomenon of scientific school presupposes the existence of a corpus of texts and ideas that could be challenged, but which would remain the standard point of reference. The Kharkovites could disagree with Vygotsky and deviate from his research program, but even in disagreement they were tied to *his* and no other theory<sup>51</sup>. » (1990, p. 244)

Ainsi, selon cet auteur, le travail de Vygotski est certes remis en question, mais il est tout de même mobilisé et constitue une référence c'est-à-dire le « point de départ » pour les travaux de Léontiev et de ses collaborateurs. Il reconnaît ainsi implicitement l'étendue des divergences qui opposent les Kharkovites à la conception vygotskienne de la conscience. Kozulin convoque la distinction introduite par Yudin<sup>52</sup> (1976 cité par Kozulin, 1986 ; 1990) entre l'activité comme principe explicatif et l'activité comme objet d'étude pour exprimer cette opposition et clore le débat. Pour ce dernier, le concept d'activité ne saurait être mobilisé à la fois comme principe explicatif et comme objet d'étude.

« Activity as a subject of psychological study should have its own system of structural elements and even its own explanatory principles. One and the same notion of activity cannot successfully carry out both functions simultaneously.<sup>53</sup> » (Kozulin, 1986, p. 273)

Or c'est précisément ce que ferait Léontiev. Le modèle de l'activité qu'il suggère est d'abord avancé comme principe explicatif. Il est ensuite mobilisé comme objet d'étude en soi. Vygotski, quant à lui, met l'accent sur la notion de culture, de médiation (sémiotique), d'action individuelle instrumentée et de développement à l'échelle de l'individu, tout en insistant sur la dimension sociale de toute activité humaine. Il cherche à étudier les fonctions psychiques supérieures.

---

<sup>51</sup> « Au vu de l'attitude ambivalente du groupe de Kharkov à l'égard de la théorie de Vygotski, il est important de souligner que les Kharkovites demeurent « l'école vygotskienne » même lorsqu'ils ont rejeté les idées de leur maître. Pour comprendre ce phénomène, il faudrait garder en tête que les Ecoles présupposent l'existence d'un corpus de textes et d'idées qui peuvent certes être contestés mais qui demeurent la référence. Les Kharkovites ont beau contester les idées de Vygotski et dévier de son programme de recherche, mais malgré cette contestation ils demeurent liés à *sa* théorie et à nulle autre » (notre traduction)

<sup>52</sup> Yudin restitue l'héritage philosophique de la notion d'activité et soulignant le fait que les psychologues négligent souvent les « racines théoriques » des notions qu'ils défendent et attaquent. Ainsi selon lui, c'est d'abord Hegel qui a accordé au concept d'activité le statut d'un principe explicatif universel. Dans sa théorie philosophique, l'individu apparaît comme un « organe » de l'activité. Celle-ci ne peut être réduite aux manifestations de la conscience individuelle, mais en est la source.

<sup>53</sup> « L'activité comme sujet d'étude en psychologie devrait avoir sa propre structure et même ses propres principes explicatifs. Une seule et même notion d'activité ne peut porter les deux fonctions simultanément et avec succès. » (notre traduction)

« As I see it, the real opposition between Vygotsky's theory and A.N. Leontiev's thus appears as an opposition between the following two schemes: Vygotsky's theory views higher mental functions as a subject of study, semiotic systems as mediators, and activity as an explanatory principle. In A.N. Leontiev's theory, activity, now as activity, and now as action, plays all roles from subject to explanatory principle<sup>54</sup>. » (Kozulin, 1986, p. 273)

La rupture entre Vygotski et Léontiev se cristallise, ainsi, autour de la notion de médiation (Kozulin, 1990). Vygotski insiste sur le rôle du langage et celui de la communication interpersonnelle dans le développement de la conscience<sup>55</sup>, alors que Léontiev se focalise sur l'interaction avec l'environnement physique et social. Les critiques de l'école de Kharkov<sup>56</sup>, ont finalement peu de valeur en soi pour cet auteur, mais permettent, toutefois, de souligner une « lacune importante » selon les termes de Kozulin (1990) dans la théorisation de Vygotski. Sa théorie de la médiation suggère trois grandes catégories de médiateurs, à savoir les signes et les symboles, l'activité individuelle et les relations interpersonnelles. Mais les relations entre ces trois catégories de médiateurs demeurent peu étudiées. Alors que Vygotski s'est surtout focalisé sur les signes et les symboles, Léontiev et ses collaborateurs ont axé leur travail sur le rôle médiateur de l'activité. Ainsi pour Kozulin, les travaux de Vygotski et de Léontiev figurent ainsi non pas une complémentarité ou une filiation mais plutôt un déséquilibre entre ces trois pistes de travail. Il suggère par ailleurs (implicitement) non seulement l'absence d'un programme de recherches cohérent avec les idées de Vygotski, mais aussi que le développement d'un tel programme devrait intégrer ces trois classes de médiateurs et devrait problématiser leurs relations.

Quand bien même légitimes et justifiés, les arguments et les critiques présentés ci-dessus ont tendance à souligner un déséquilibre voir même une opposition entre, ce qui apparaît comme des « écoles » de pensée différentes. Pour notre part, nous considérons que le travail de Léontiev constitue une forme de développement de celui de Vygotski. Ces deux auteurs ont des préoccupations divergentes mais aussi complémentaires, que l'on aurait tort de mettre sur le même plan. Ce qu'il faudrait plutôt retenir de cette complémentarité non aboutie est le problème d'intégration que soulève implicitement Kozulin (1990). Nous retrouvons ce problème d'intégration entre signes et symboles, relations interpersonnelles et activité dans les développements récents des théories de l'activité.

---

<sup>54</sup> « Ainsi, selon moi la véritable opposition entre la théorie de Vygotski et celle de Léontiev peut être résumée de la manière suivante : la théorie de Vygotski se focalise sur les fonctions psychiques supérieures comme sujet d'étude, les systèmes sémiotiques sont considérés comme médiateurs et l'activité comme principe explicatif. Dans le cadre de la théorie d'A. N. Léontiev l'activité joue tous les rôles, de celui de sujet d'étude à celui de principe explicatif. » (notre traduction)

<sup>55</sup> Certains auteurs n'hésitent pas à qualifier ses travaux d'interactionnistes. Pour Kozulin (1986), Vygotski serait la « version russe de Mead ». Voir à ce sujet Glock (1986), Rivière (1990), ainsi que la réponse de Van Der Veer (1987) à l'article de Glock.

<sup>56</sup> Il s'agit notamment de celles formulées par Zinchenko, un des collaborateurs de Léontiev à Kharkov.

Notre travail de thèse interroge également les relations entre médiation sémiotique et médiation par l'activité. En effet, nous nous proposons d'aborder la restructuration du service social de Santé Info comme un développement, celui des sujets du travail mais aussi celui de l'activité.

Dans ce qui suit nous allons aborder certains des développements récents des théories de l'activité. Il s'agit dans un premier temps du modèle proposé par Engeström (1987). Il sera également question, de manière plus succincte, de la clinique de l'activité (Clot, 1999 ; 1995).

## **1.3 Activité et systèmes d'activité : les développements récents des théories de l'activité**

### **1.3.1 Les évolutions des théories de l'activité**

Parmi les développements récents de ces théories, les travaux de l'Ecole Nordique (Engeström, 1999 ; Virkkunen & Kuutti, 2000) se focalisent sur les situations de travail complexes et collectives et suscitent un intérêt croissant (Nardi, 1996). Ces recherches s'inscrivent explicitement dans la continuité des travaux de Vygotski et de Léontiev. Engeström (2001) distingue ainsi trois générations<sup>57</sup> d'études dans la psychologie historico-culturelle de l'activité. Chacune de ces générations construit sa propre version de l'unité d'analyse à étudier (Engeström, 2009). Les évolutions des théories de l'activité traduisent l'expansion ou l'élargissement de ces différentes versions. La métaphore générationnelle suggère par ailleurs une forme de progression généalogique – chaque unité d'analyse ultérieure inclut, dépasse et prolonge la précédente. Nous devinons ainsi la position de cet auteur vis-à-vis des débats exposés ci-dessus. L'héritage vygotkien se trouve « absorbé », enrichi et dépassé par les travaux de Léontiev. En d'autres termes, médiation sémiotique et médiation par l'activité apparaissent comme liées par un lien organique évident. Pourtant comme le note Engeström (1996) à propos de la psychologie historico-culturelle russe, « (...) this tradition is not a fixed and finished body of strictly defined statements – it is itself an internationally evolving activity system<sup>58</sup>. » (1996, p.64)

La première génération renvoie aux idées de Vygotski. Au travers de la notion de médiation, cet auteur parvient à dépasser, selon Engeström, la dichotomie cartésienne entre l'individuel et le social.

« The individual could no longer be understood without his or her cultural means; and the society could no longer be understood without the agency of individuals who use and produce artifacts. (...) »

---

<sup>57</sup> Voir plus récemment quatre générations – Engeström (2010)

<sup>58</sup> « cette tradition ne se présente pas comme un ensemble stabilisé et fini d'affirmations formellement définies – elle constitue en soi un système d'activité international en évolution » (notre traduction)

Objects became cultural entities and the object-orientedness of action became the key to understanding the human psyche<sup>59</sup>. » (2001, p. 134)

Cette première génération de recherches présente toutefois la limite, selon lui, d'introduire une unité d'analyse exclusivement focalisée sur l'individu. La deuxième génération d'études, représentée par le travail de Léontiev et de ses collaborateurs, dépasse cette limite en théorisant l'activité collective<sup>60</sup>. Mais selon Engeström (1987), cette théorisation n'intègre pas l'aspect instrumental et communicatif de l'activité, que souligne le travail de Vygotski.

« The problem is that the instrumental and the communicative aspect were not brought into a unified complex model by Leont'ev. Vygotsky's model of the instrumental act was not graphically superceded in Leont'ev's work<sup>61</sup>. » (1987, p. 87)

Le modèle proposé par Engeström (1987) relève d'une troisième génération c'est-à-dire constitue une réélaboration de ces théories. Il se propose notamment de développer le concept d'activité médiatisée que suggèrent les recherches de Vygotski et de Léontiev.

« The third lineage<sup>62</sup> from Vygotski to Leont'ev gives birth to the concept of activity based on material production mediated by technical and psychological tools, as well as by other human beings. This is the lineage I'll try to continue and develop. The next task is to derive a model of the structure of human activity through genetic analysis<sup>63</sup>. » (1987, p.90)

Comme nous l'avons vu précédemment, en effet, le travail de Léontiev dépasse et dans une certaine mesure prolonge celui de Vygotski. Tout en reconnaissant la « continuité problématique » entre ces deux auteurs, Engeström semble se focaliser sur la médiation par l'activité, en négligeant le problème de la signification. Cela le conduit à proposer un modèle qui malgré son intérêt, tient peu compte des conduites individuelles et des activités communicationnelles.

Clot (1999), en revanche, oriente son travail différemment. Selon lui, Léontiev tire en effet « toutes les conséquences des dernières réflexions de Vygotski sur les rapports entre la pensée et l'activité » (pp. 202), mais il affaiblit, voir neutralise en partie son héritage sur le problème de la signification. Cet

---

<sup>59</sup> « L'individu ne peut plus être appréhendé sans ses instruments culturels ; et la société ne peut plus être appréhendée sans la participation active des individus qui utilisent et produisent des artefacts (...). Les objets deviennent des entités culturelles et le caractère dirigé de l'action devient la clé pour comprendre la psyché humaine » (notre traduction)

<sup>60</sup> « The problem of levels in human functioning was theoretically worked out by A.N. Leont'ev, a collaborator and pupil of Vygotsky. » (1987, pp. 83)

<sup>61</sup> « Le problème c'est que la dimension instrumentale et communicative n'étaient pas intégrées dans un modèle complexe et unifié par Léontiev. Le modèle de l'acte instrumental proposé par Vygotski n'était pas graphiquement englobé dans le travail de Léontiev. » (notre traduction)

<sup>62</sup> Engeström puise par ailleurs dans les travaux de Pierce et de Mead

<sup>63</sup> « La troisième lignée de travaux, ceux de Vygotski à Léontiev donne naissance au concept d'activité basée sur la production matérielle médiatisée par des instruments techniques et psychologiques, ainsi que par d'autres êtres humains. C'est cette lignée que j'essaierai de continuer et de développer. La prochaine étape consiste à développer un modèle de la structure de l'activité humaine au travers de l'analyse génétique » (notre traduction)



auteur mobilise le travail de Bakhtine pour proposer une articulation intéressante entre développement individuel et collectif. Plus récemment Engeström (2009) note dans un commentaire sur l'avenir des théories de l'activité :

« Indeed there is a risk that activity theory is split into the study of activity systems, organizations and history, on the one hand, and subjects, actions and situations, on the other. This is exactly the kind of split the founders of activity theory set out to overcome. To bridge and integrate the two directions, serious theoretical and empirical efforts are needed<sup>64</sup>. » (2009, p. 308)

Il reconnaît à son tour le potentiel du travail de Bakhtine<sup>65</sup> à ce niveau et souligne les points de convergence entre les « laboratoires du changement » (Change Laboratory) inspirés par son modèle et la clinique de l'activité développée par Clot et son équipe<sup>66</sup>.

### 1.3.2 De l'activité au système d'activité

Engeström (1999 ; 2000 ; 2008a ; 2008b) poursuit et développe les théories de l'activité, en s'intéressant aux nouvelles formes du travail collaboratif. La notion d'activité, telle que définie par Léontiev (1975) et développée par Engeström (1987) ne renvoie pas à une entité circonscrite dans un espace-temps défini, ni à un groupe de personnes ou encore à une organisation. Les contours, les limites et la structure de l'activité sont définis par son objet. En effet, dans cette perspective, ce qui distingue les activités les unes des autres ce sont leurs visées (Licoppe, 2008). Toute activité est dirigée, c'est à dire orientée par un objet. L'activité est par ailleurs collective dans la mesure où elle implique l'intervention coordonnée d'un ensemble de professionnels, au moyen d'une infrastructure sociotechnique, elle-même porteuse d'une définition sociale de cette orientation productive qui constitue son objet. Comme le note Engeström (1987) :

« Human labour, the mother form of all human activity, is co-operative from the very beginning. We may well speak of the activity of the individual, but never of individual activity; only actions are individual<sup>67</sup>. » (Engeström, 1987, p. 84)

La figure ci-dessous (Figure 2) présente les différentes composantes du système d'activité tel que proposé par Engeström (1987).

---

<sup>64</sup> « En effet, il existe un risque à ce que la théorie de l'activité soit scindée en deux types d'analyses : il s'agit d'une part, de celle des systèmes d'activité, des organisations et de l'histoire et d'autre part, de celle des sujets, des actions et des situations. Or, c'est ce type de scission que les fondateurs de la théorie de l'activité ont voulu dépasser. De sérieux efforts aussi bien sur le plan théorique qu'empirique sont nécessaires, afin d'intégrer ces deux orientations. » (notre traduction)

<sup>65</sup> « (...) Bakhtin's (1982) concepts of social language and voice may be seen as complementary to the concept of activity. » (Engeström, 2009, pp.308)

<sup>66</sup> « In our Change Laboratory interventions (Engeström, 2007e), such a dialogical and longitudinal relationship (*as the French methodology of the Clinic of Activity*) forms the foundation for practical, material generalization of novel solutions and developmental breakthroughs. » (2009, pp. 325)

<sup>67</sup> « Le travail humain, la forme originelle de toute activité humaine, est à la base coopérative. Nous pourrions très bien parler de l'activité d'un individu mais jamais d'activité individuelle ; seules les actions sont individuelles » (notre traduction)

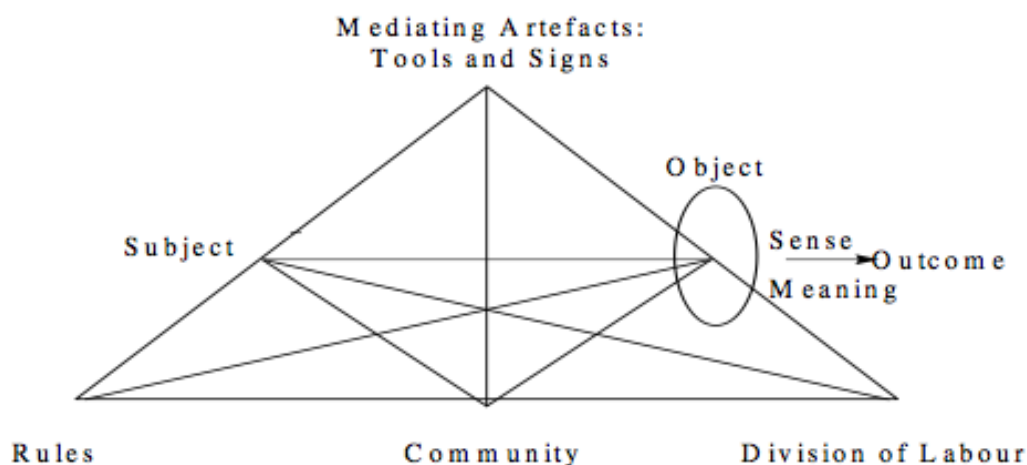


Figure 2 : la structure du système d'activité d'après Engeström (1987, p. 78)

Le système d'activité est composé du *sujet*, de l'*objet*, des *artefacts* (matériels et symboliques), des *règles*, de la *communauté* et de la *division du travail*. Le sujet renvoie à l'individu ou au groupe, dont le point de vue a été choisi pour l'analyse. L'*objet* correspond d'une part à un processus, à une « trajectoire », un « cheminement », celui vers le produit de l'activité. Il se présente davantage comme un « horizon de possibilités », un **ensemble d'éventualités partagées** par les professionnels qui s'actualise ou se déploie dans le cours du travail. Notons que ainsi défini, l'*objet* se rapproche de ce que Clot (1999) désigne par le *réel* de l'activité. Le *réel* de l'activité selon cet auteur intègre (à l'action réel ou visible, à ce qui est fait) un horizon de potentialités multiples : ce qui ne se fait pas, ce qu'on ne peut pas faire, ce qu'on cherche à faire sans y parvenir, ce qu'on aurait voulu ou pu faire. Un horizon que le dispositif d'autoconfrontation permet de mettre à jour.

D'autre part, l'objet renvoie à des préoccupations partagées par le collectif, génératrices de focalisations attentionnelles et de sens. Ces préoccupations se traduisent dans des résultats (*outcomes*) concrets au travers d'artefacts matériels et symboliques. Comme le note Engeström (1999) :

« The object is not reducible to the raw material given or the product achieved (*by an organization*). It is understandable as the trajectory from raw material to product in the emerging context of its eventual use by another activity system. Thus the object of a hospital may be characterized as the trajectory from symptoms to treatment outcomes in the context of the patient's life activity. The object is projective and transitory, truly a moving horizon. But it is also specific and concrete, crystallized, embodied and re-problematized in every single patient and illness entering the hospital, time and time again<sup>68</sup>. » (1999, p.170, italique rajouté par nous, ainsi que soulignement en gras)

<sup>68</sup> « L'objet ne se réduit pas à la matière première ni au produit final. Il constitue une trajectoire de la matière première au produit dans le contexte émergent de son usage éventuel par un autre système d'activité. Ainsi, l'objet d'un hôpital pourrait être décrit comme la trajectoire des symptômes aux résultats du traitement dans le contexte de l'activité de vie du patient.

Cette citation insiste sur l'objet en tant que « cheminement » orienté par la visée productive, inhérente à l'organisation du travail. Il s'agit moins d'un objectif, que chacun des professionnels seraient capable d'exprimer clairement, que d'une perspective, d'un horizon de pertinences et de potentialités, qui donnent sens (entendu comme signification et orientation) aux pratiques situées.

A titre d'illustration, dans le cadre d'une étude sur la pratique médicale des professionnels d'un centre hospitalier finlandais, Engeström (1996) décrit les différentes stratégies que les médecins mobilisent pour faire face à des cas de plus en plus complexes (maladies chroniques, problèmes psychologiques). Il distingue notamment deux types de stratégies (cognitives), à savoir la « linéarisation » (*linearization*) et la « latéralisation » (*lateralization*). La première stratégie est celle d'un praticien qui face à un patient qui présente de nombreux symptômes (fatigue, douleurs abdominales etc.) et des antécédents suggérant d'éventuelles troubles psychologiques, choisit de privilégier le « biomédical », en « mettant entre parenthèses » les problèmes d'ordre psychologique et social. La latéralisation est illustrée par le cas d'un autre médecin, qui tente, au contraire, de faire le lien entre problématique purement médicale et aspects psychologiques. Ces deux stratégies divergentes renvoient, selon Engeström, à des conceptions<sup>69</sup> différentes de l'objet de l'activité<sup>70</sup>.

Cette étude illustre, selon nous, l'idée d'un objet à la fois spécifique et « pluriel » c'est-à-dire multiple, variable en fonction des professionnels et des situations. Dans le cadre de cet article, Engeström aborde peu cette variabilité interindividuelle et se focalise davantage sur ces « visions » différentes de l'objet du travail médical en tant qu' « artefacts culturels », c'est-à-dire en tant que « *représentations sociales* » en lien avec l'évolution (historique) des pratiques médicales.

A travers une étude comparative de différentes équipes de développeurs (composées d'élèves ingénieurs) dans le cadre de projets d'étude, dont la finalité ou l'objet est institutionnellement, c'est-à-dire *a priori* défini par l'école, Holland et Reeves (1996) se focalisent sur les différentes conceptions que ces équipes développent de l'objet de leur travail. Sur ce point, nous considérons que cette recherche rejoint celle que venons d'évoquer (Engeström, 1996). Ces auteurs proposent la notion de *perspective* pour rendre compte de la manière dont les différents groupes d'étudiants investissent ou conçoivent la finalité de leur projet. Parmi les caractéristiques des *perspectives*, Holland et Reeves évoquent leur caractère collectif ainsi que leur caractère à la fois contingent et historique. Il ne s'agit pas pour ces auteurs de minimiser le rôle des perspectives individuelles de chacun de acteurs

---

L'objet est projectif et transitoire, un véritable horizon mouvant. Mais il est également spécifique et concret, cristallisé, incarné et re-problématisé dans chaque patient, dans chaque maladie qui traverse l'hôpital. » (notre traduction)

<sup>69</sup> « The strategies of linearization and lateralization may be examined in relation to qualitatively different conceptions of the objet of the health center physician's work » (1995, p. 400).

<sup>70</sup> Engeström distingue cinq conceptions ou « visions » différentes de l'objet, à savoir les maladies somatiques comme objet (*somatic diseases*), les consommateurs de services de santé, le patient dans son ensemble psychosomatique, la situation sociale du malade et enfin, le patient comme collaborateur.

impliqués dans les projets, mais de souligner le fait que le collectif construit également un point de vue sur le travail en cours.

Ils observent des différences en matière de *perspectives* (collectives), d'une part, entre les groupes d'élèves. A titre d'exemple alors qu'une des équipes (*Team B*) conçoit le projet comme un moyen d'obtenir de bonnes notes, l'autre équipe (*Team A*) l'investit comme opportunité à développer une application originale et « propre » sur le plan technique. D'autre part, un décalage est constaté entre la définition institutionnelle de l'objet de ces projets – portée par l'école – et le point de vue que les équipes développent collectivement au fur et à mesure des projets. Au travers de cette notion, qui permet à notre sens d'enrichir l'analyse des stratégies de « latéralisation » et de « linéarisation » mises en œuvre par les médecins (Engeström, 1996), Holland et Reeves proposent une forme d'articulation entre les théories de la cognition et de l'action située et les théories de l'activité.

Une autre composante du système d'activité tel que conceptualisé et modélisé par Engeström est la division du travail. Elle représente à la fois la répartition horizontale des tâches et la division verticale des relations de pouvoir. Quant aux règles, elles spécifient les interactions entre les membres de la communauté. Cette dernière est composée d'un ensemble d'individus partageant le même objet.

Le tableau ci-dessous (Tableau 2) présente ces différentes composantes de manière synthétique.

<b>OBJET</b>	<b>Dimension processuelle</b> : un « horizon de possibilités », une « trajectoire », un « cheminement »  <b>Dimension motivationnelle</b> : matériel ou idéal, il est partagé par l'ensemble des acteurs, correspond au motif de l'activité, une « préoccupation » mobilisatrice et génératrice de focalisations attentionnelles et de sens
<b>SUJET</b>	Un <b>individu</b> ou un <b>ensemble d'acteurs</b> dont le point de vue est choisi pour l'analyse
<b>ARTEFACTS</b>	L' <b>éventail, toujours variable</b> , des moyens (matériels et symboliques) dont les sujets disposent
<b>DIVISION DU TRAVAIL</b>	La répartition horizontale des <b>tâches</b> , la division verticale des <b>pouvoirs</b> et <b>responsabilités</b> constamment renégociée et régulatrice des relations entre les professionnels dans le système d'activité
<b>REGLES</b>	Spécifient les <b>interactions entre les membres</b> de la communauté,
<b>COMMUNAUTE</b>	Des <b>individus</b> ou <b>sous-groupes</b> qui partagent le même objet

**Tableau 2 : synthèse des différents composants d'un système d'activité**

Le système d'activité constitue un élargissement de l'unité d'analyse présente dans les travaux de Léontiev. Rappelons que celui-ci insiste sur la structure hiérarchique et dynamique de l'activité. Ainsi, le modèle suggéré par Engeström stabilise un certain nombre de composantes mais relativise leurs relations. Les éléments du système sont susceptibles d'évoluer et font l'objet d'une (re)négociation constante (Engeström, 1991). L'analyse se focalise sur les relations et les éventuelles tensions entre ces différentes composantes. Elle vise à saisir la dynamique du système dans son ensemble.

« The model suggests the possibility of analysing a multitude of relations within the triangular structure of activity. However, the essential task is always to grasp the systematic whole not just separate connections<sup>71</sup>. » (1987, p.94)

Ce modèle se veut aussi intégratif<sup>72</sup>, dans la mesure où « l'aspect instrumental et communicatif » (sujet, artefacts, objet) de l'activité, selon les termes d'Engeström (1987), se trouve « associé » à sa dimension productive c'est-à-dire organisationnelle et collective. Celle-ci se cristallise dans la division du travail, les règles et la communauté.

Le système d'activité ainsi décrit représente le contexte dans lequel s'inscrivent les conduites individuelles. Les actions des individus sont à analyser comme étant « situées » ou ancrées dans le système d'activité. Ainsi, comme le note Engeström (1996), « For activity theory, contexts are neither containers nor situationally created experiential spaces. Contexts are activity systems<sup>73</sup>. » (1996, p. 67). Cette approche se distingue<sup>74</sup>, sur ce point, des courants de l'action et de la cognition située (Suchman, 1987 ; 2007 ; Lave, 1988) où les mécanismes de contextualisation reposent sur l'interaction interpersonnelle et sur celle avec l'environnement (social et matériel) au sein d'une situation sociale donnée.

Comme nous venons de le voir, l'activité est envisagée comme un ensemble dynamique et systémique, intégrant différentes composantes des conduites humaines. La notion de système d'activité peut d'ailleurs être rapprochée de celle de *genre professionnel* (Clot & Faïta, 2000 ; Clot, 1995). Le *genre social du métier* ou *genre professionnel* renvoie aux obligations que partagent les acteurs d'un milieu professionnel pour travailler. Il dépasse et intègre l'organisation prescrite du travail et rend compte du « travail d'organisation du collectif dans son milieu » (Clot & Faïta, 2000, p.9). L'idée de système d'activité permet, dans une certaine mesure, d'organiser le contenu complexe auquel renvoie la notion

---

<sup>71</sup> « Ce modèle permet l'analyse des multiples relations de la structure triangulaire de l'activité. Cependant, l'objectif premier de l'analyse est de toujours saisir le système dans son ensemble et non pas seulement des relations isolées » (notre traduction)

<sup>72</sup> « An activity system incorporates both the object-oriented productive aspect and the person-oriented aspect of the human conduct » (Engeström, 1996, p. 67)

<sup>73</sup> « Pour la théorie de l'activité, le contexte n'est ni un contenant ni un espace expérientiel généré par la situation. Le contexte est le système d'activité » (notre traduction)

<sup>74</sup> « Cultural-historical activity theory suggests that the notion of situation is alone insufficient as a unit of contextual analysis (...). » (Engeström, 1995, p.396)

de *genre*, en offrant des prises analytiques pour l'analyse située des pratiques. Par ailleurs, le *genre* traduit « ce que les travailleurs d'un milieu donné connaissent et voient, attendent et reconnaissent, apprécient ou redoutent ; ce qui leur est commun et qui les réunit sous des conditions réelles de vie ; ce qu'ils savent devoir faire grâce à une communauté d'évaluations présupposées » (*ibid.*, p.11). Dans ce sens, il constitue la partie sous-entendue de l'activité et relève d'une élaboration collective. Cette notion intègre également, à notre sens, ce que Holland et Reeves (1996) entendent par *perspective*.

Dans la lignée des travaux d'Engeström, l'activité apparaît comme implicitement hétérogène. Chaque acteur entretient des relations médiatisées avec la communauté à laquelle il appartient. Une médiation se réalisant via des artefacts matériels mais aussi via les règles, les procédures de travail et la division des tâches propre à une catégorie de professionnels, cette division étant constamment renégociée par les divers intervenants. En fonction de son expérience, de sa catégorie socioprofessionnelle, chacun de ces acteurs a une vision différente de l'objet de l'activité. Le système d'activité est ainsi vu et interprété différemment par les divers intervenants (Virkkunen & Kuutti, 2000). Ainsi comme le notent Virkkunen et Kuutti (2000) il n'y a pas une seule perspective individuelle « légitime » à prendre en compte mais une multiplicité de points de vue. D'où l'intérêt de sélectionner non pas l'acteur individuel comme sujet de l'activité, mais le collectif.

### **1.3.3 Activité et développement : les contradictions comme moteur du développement**

L'activité apparaît comme une entité évolutive et constitue, incarne elle-même le contexte (Nardi, 1996). Celui-ci n'est plus une ressource externe à l'individu, il acquiert une certaine transitionnalité, à la fois du « dehors » et du « dedans ». Comme nous venons de le souligner, en fonction de son expérience, de sa catégorie socioprofessionnelle, chaque professionnel a une vision différente de l'objet de l'activité. Des visions qui peuvent souvent être conflictuelles voire partiellement contradictoires. C'est l'explicitation de ces contradictions qui, selon ces théories, est facteur de développement. De plus, les systèmes d'activité sont susceptibles de diverger au sein d'une même organisation, et plus encore entre opérateurs et usagers.

Les systèmes d'activité se caractérisent par des contradictions internes. Ces contradictions sont au cœur de leur développement et de leurs transformations<sup>75</sup>. Selon Engeström, les organisations, en tant que structures socioéconomiques à visée productive, intègrent la contradiction fondamentale inhérente à notre société (capitaliste), à savoir la tension entre valeur d'échange et valeur d'usage. Nous retrouvons ici l'idée chère à Marx, mais aussi reprise par les théoriciens de l'activité (Léontiev et Rubinstein entre autres) que le travail est une forme d'activité, à cet égard, spécifique. Dans les

---

<sup>75</sup> « A contradiction is a historically accumulated dynamic tension between opposing forces in an activity system (Il'enkov, 1977). » (Engeström, 1999, pp. 178)

différentes organisations, cette contradiction fondamentale se concrétise sous la forme d'une contradiction primaire spécifique à leurs systèmes d'activité. A titre d'exemple, Engeström (1996) évoque le cas de la médecine.

« For example, in bureaucratic and rationalized medical work activity, physicians typically experience a constant latent tension between their role as gatekeepers and cost-efficient producers on the one hand, and as healers or consultants on the other hand<sup>76</sup>. » (1996, p.72)

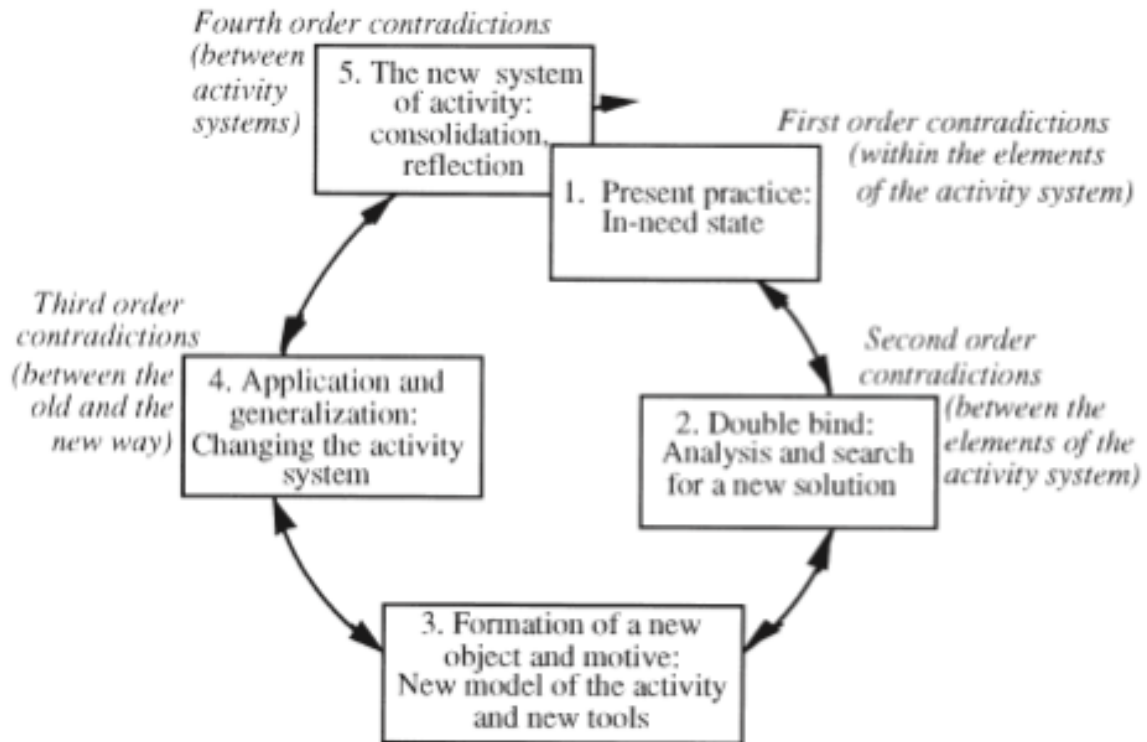
La contradiction primaire que l'on retrouve dans la pratique médicale, serait celle entre les « patients comme personnes à guérir » *versus* « les patients comme sources de revenus » (Engeström, 1996 ; 1999b). Cette contradiction primaire, latente au travail médical, est susceptible d'évoluer au fur et à mesure des interactions du système d'activité des professionnels avec d'autres systèmes d'activité. Elle se transforme alors dans ce que Engeström appelle une contradiction secondaire. A titre d'illustration, cet auteur évoque la construction d'un nouvel établissement hospitalier régional. Les médecins libéraux, dont le travail se caractérise par la contradiction primaire latente mentionnée ci-dessus, se retrouvent face à des patients de plus en plus exigeants en matière de soins (ex : des examens radio, analyses de laboratoire etc.). En d'autres termes, l'objet de leur activité est en train d'évoluer et ces professionnels se trouvent « pris » dans une contradiction secondaire entre ces nouvelles exigences et les ressources dont ils disposent pour y répondre.

Engeström (1987) suggère que le développement des systèmes d'activité procède par cycles d'apprentissage. Ce sont l'émergence, l'aggravation et la résolution de ces contradictions secondaires qui constituent le cycle de développement du système d'activité. La figure ci-dessous (Figure 3) présente les différentes étapes de la méthodologie d'intervention proposée par cet auteur et son équipe afin de rendre visibles ces « tensions <sup>77</sup> » et aider ainsi les professionnels à développer leur activité.

---

<sup>76</sup> « A titre d'exemple, dans le cadre de l'activité médicale bureaucratique et rationalisée, les médecins doivent généralement gérer la tension latente entre leur rôle de garant de leur profession et de prestataires rentables d'une part, et d'autre part ceux de soignants ou de conseillers » (notre traduction)

<sup>77</sup> Nous employons le terme « tension » pour désigner les différents types de contradictions qui constituent le cycle de développement du système d'activité.



**Figure 3 : schéma illustrant le cycle d'apprentissage expansif (Engeström, 1987) centré sur l'identification des contradictions sous-jacentes au système d'activité.**

Dans le cadre de ces interventions, trois supports sont utilisés par les chercheurs : « miroir », « idées et instruments » et « modèle et vision » (Sannino, 2012). Le « miroir » restitue ou représente un ensemble de situations problématiques propres à l'environnement professionnel concerné. Les « idées et instruments » sont des ressources qui émergent et se négocient au fur et à mesure de l'intervention pour faire face à ces situations problématiques. Enfin, ce que Sannino (2012) désigne par « modèle et vision » renvoie aux différentes tentatives des professionnels et des chercheurs d'imaginer un modèle nouveau de l'activité. Ces supports correspondent aux différentes étapes de la démarche que nous présentons dans ce qui suit.

La première étape dans cette démarche consiste à identifier les manifestations des contradictions inhérentes au système d'activité. En matière de méthodes cette première étape, repose sur des enregistrements audiovisuels et d'autoconfrontations avec les professionnels concernés.

Les contradictions se manifestent dans le travail au travers des situations de perturbation (*disturbances*) et d'innovation (*innovations*), c'est-à-dire des situations où les productions des uns ne sont pas des ressources pour les autres, où l'information nécessaire pour « faire son travail » manque ou apparaît insuffisante, où des malentendus émergent et perdurent (Grosjean, 2005), mais aussi des situations où l'on « crée » ou « invente » des ressources pour soi et pour les autres. Ce sont ces « perturbations » et ces « initiatives », indicateurs concrets des contradictions sous-jacentes aux



systèmes d'activité, qui permettent, selon Engeström (2000), d'inférer le potentiel de développement (ce qui est empêché, ce qui pourrait être ou est fait différemment etc.) de l'activité.

A titre d'exemple, dans le cadre d'une étude sur le travail hospitalier, Engeström (2000) décrit un certain nombre de situations de perturbation et d'innovation (comme par exemple, Figure 4). Ainsi, lorsqu'un médecin hospitalier reçoit la visite d'un enfant en bas âge, présentant des problèmes respiratoires, il réalise plusieurs (ensembles d') actions : (1) lire le dossier médical et les résultats des examens, (2) examiner le patient et poser un diagnostic, (3) appeler un spécialiste, (4) délibérer et décider des actions à entreprendre pour améliorer l'état du patient.

Ces différentes actions impliquent l'usage d'une multitude d'artefacts (dossier médical, stéthoscope, téléphone) et engagent d'autres professionnels (l'infirmière). La coopération entre le médecin et l'infirmière lors de l'examen de l'enfant est régulée par la division du travail. Médecin et infirmière constituent tous deux des représentants de la *communauté* de travail. La décision de contacter un spécialiste, afin que celui-ci donne son avis sur l'état du patient et par conséquent, participe activement à la mise en place d'un traitement adapté, est interprétée comme une innovation, c'est-à-dire une initiative qui s'écarte des manières habituelles de faire. Cette initiative a été rendue possible par un artefact (*the care agreement*), une ressource construite par le collectif de travail. Le médecin explique, *a posteriori*, avoir pris la décision d'appeler le spécialiste plutôt que son collègue, plus expérimenté (la procédure normale), car il a repéré le nom de ce spécialiste dans le dossier médical du patient. Celui-ci est désigné comme coordinateur du traitement du patient (maladie chronique).

### ACTION 3: CALLING THE LUNG SPECIALIST

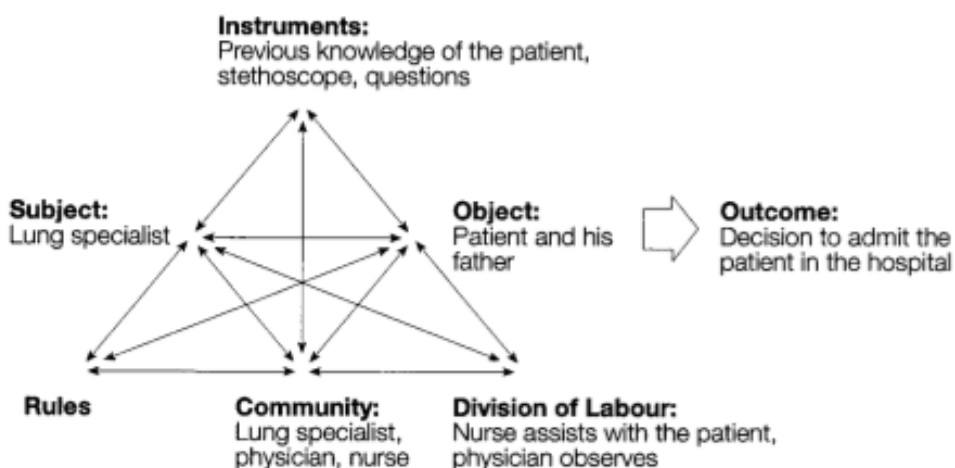


Figure 4 : illustration d'un modèle de l'activité dans le cadre d'une étude sur le travail hospitalier (Engeström, 2000)

Cette information et le téléphone constituent des médiateurs de cette initiative. Aussi bien les innovations que les perturbations apparaissent comme des *écarts* à la norme, que ce soit des règles prescrites ou des façons de faire établies de manière tacite.

La deuxième étape vise la mise en perspective des situations (problématiques) observées avec les contradictions présentes dans le système d'activité. Il s'agit à ce stade de « repenser » ou « reconstruire » l'objet du travail – ce qui est produit et pourquoi (Virkkunen & Kuuti, 2000), afin de dépasser la situation de « double contrainte<sup>78</sup> » occasionnée par l'émergence et l'aggravation de contradictions secondaires. Cette deuxième étape aboutit à la création de nouveaux outils et plus largement à la recherche (collaborative) d'une alternative (étape 3). Enfin, ces solutions sont par la suite « mises en travail » (étape 4) et donnent lieu à des contradictions tertiaires, c'est-à-dire à des tensions entre les pratiques et/ou l'infrastructure existantes et celles qui viennent d'être instituées.

Les différentes étapes de ce cycle développemental impliquent plusieurs types d'apprentissage – apprendre à agir différemment, prendre conscience des tensions propres au système d'activité ou encore créer de nouveaux artefacts ou de nouvelles « manières de faire ». L'« apprentissage expansif » (*expansive learning*) correspond à l'« élargissement » ou la réinterprétation de l'objet du travail et à l'évolution des pratiques des acteurs.

« When the object of the activity is reinterpreted, and the actors' interactions are remediated to the effect that the object of the activity expands, we can speak of "expansive learning "<sup>79</sup> » (Virkkunen & Kuuti, 2000).

Le modèle que nous venons d'exposer et les concepts qu'il mobilise se présentent ainsi à la fois comme un cadre analytique et comme un outil d'intervention, dont l'efficacité tient à l'investissement des professionnels (Virkkunen & Kuuti, 2000) dans la transformation de leur propre activité. Notons qu'il a été en effet surtout mobilisé dans le cadre d'interventions dans des milieux professionnels variés et assez peu pour l'analyse effective des pratiques. Ce modèle suscite depuis quelques années un intérêt croissant et fait l'objet de nombreuses critiques (voir par exemple Bedny & Karwowski, 2004 ; Bakurst, 2009 ; Peim & Avis, 2009 ; Taylor, 2009 ; Engeström, 2009). Pourtant, la question de l'« articulation » entre connaissance et action demeure implicite. Les méthodes d'action peuvent-elles servir de méthode de connaissance ? A ce propos<sup>80</sup> Clot (2004) souligne, dans la continuité des idées de Vygotski, que « c'est seulement en provoquant le développement qu'on peut l'étudier » (2000,

---

<sup>78</sup> Une notion empruntée à Bateson (1956/1977) qui mobilise l'hypothèse de la « double contrainte » pour caractériser une situation de communication paradoxale où le sujet est pris dans un système (de relations) qui produit des définitions conflictuelles de la relation. L'exemple pris par cet auteur est celui d'une mère qui envoie des messages contradictoires à son enfant – elle le rejette tout en essayant de lui montrer qu'elle l'aime.

<sup>79</sup> « Nous pouvons parler d'apprentissage extensif, lorsque l'objet de l'activité se trouve réinterprété et les interactions des acteurs font l'objet d'une nouvelle médiation de manière à ce que l'objet de l'activité s'étende. » (notre traduction)

<sup>80</sup> En se focalisant plus précisément sur la clinique de l'activité, il s'interroge sur les conditions dans lesquelles celle-ci peut être envisagée simultanément comme instrument d'action et de connaissance

p.30). En ce qui nous concerne nous retenons, à ce niveau, surtout l'idée que les théories de l'activité nous invitent à penser les relations entre chercheurs et terrains (cf. chapitre 4, partie 1).

Nombres des critiques de ce modèle portent sur la nécessité d'intégrer l'analyse située des pratiques à celle des systèmes d'activité. Engeström reconnaît l'intérêt des approches de la cognition et de l'action situées et insiste sur les situations de coopération comme révélatrices des tensions inhérentes aux activités. Comme nous l'avons souligné précédemment, les systèmes d'activité sont implicitement hétérogènes puisque vus et interprétés différemment par les différents professionnels. C'est l'explicitation des tensions et contradictions sous-jacentes aux visions professionnelles qui, selon ces théories, est facteur de développement. L'analyse des situations de conflits, de négociations ou plus généralement d'interaction entre des acteurs différents s'avère ainsi essentielle pour appréhender les contradictions propres aux systèmes d'activité des acteurs. Cependant, comme le notent de nombreux auteurs (Wells, 2002 ; Groleau, 2006 ; Grosjean & al., 2004), les situations d'interaction et/ou de négociation (pourtant au cœur de la coopération et la coordination des acteurs) ont été peu étudiées dans cette perspective.

De récents travaux (Groleau, 2011) interrogent par ailleurs la portée analytique de la notion de contradiction et plus largement celle du modèle proposé par Engeström. Notre travail de thèse s'inscrit dans la continuité de ces recherches, dans la mesure où nous cherchons, d'une part, à ancrer l'analyse de la restructuration de Santé Info dans celle des pratiques situées des acteurs. Nous nous en démarquons en mettant l'accent sur les communications au travail (Grosjean & Lacoste, 1999). D'autre part, au travers de cette analyse à plusieurs niveaux, nous mettons à l'épreuve la pertinence analytique de la notion de contradiction pour rendre compte du changement organisationnel de l'entreprise et de ses incidences sur les pratiques et les salariés.

Dans ce qui suit nous allons présenter les approches de la cognition et de l'action situées, ainsi que les recherches autour de la cognition distribuée. Nous cherchons à cerner leur intérêt et leurs limites quant à l'étude de la réorganisation de Santé Info. Nous concluons cette partie de revue de la littérature par l'exposé synthétique de notre problématique de recherche.

## **2. L'analyse des pratiques : situer la cognition et l'action – intérêt et limites**

La *relation de service* s'est constituée comme objet de recherche pluridisciplinaire, voire transdisciplinaire (Borzeix, 2000) autours des années quatre-vingt-dix sous l'impulsion d'une demande provenant des administrations et des entreprises de service public, soucieuses alors de se rénover et se rapprocher de leurs usagers (Grosjean & Lacoste, 1999 ; Borzeix, 1995; Weller, 1998). Les approches d'inspiration interactionniste à travers notamment les contributions du courant Langage

et Travail (Grosjean & Lacoste, 1999; Borzeix, 2001; Lacoste, 1995; Borzeix & Fraenkel, 2001) ont profondément marqué cette réflexion. Ces approches ont permis de problématiser le rapport entre usager et agent et de mettre en évidence la complexité des activités de service en tant qu'activités communicationnelles exigeantes en termes de compétences et de savoir faire (Joseph & Jeannot, 1995).

Notre démarche quant à l'analyse des interactions repose sur une orientation que l'on pourrait qualifier de praxéologique, dans la mesure où il s'agit de privilégier ce que les acteurs font, la façon dont ils s'ajustent concrètement aux circonstances, ainsi que le sens qu'ils donnent à leurs actions et à celles des autres. De par l'importance que nous accordons aux interprétations endogènes à l'action et la manière dont elles se manifestent dans les dire et les faire des acteurs, notre travail rejoint les approches interactionnistes, l'ethnométhodologie et les courants de l'action située qui s'en inspirent (Suchman, 1987 ; 1996). Afin de comprendre la restructuration du service social de Santé Info et ses implications sur le collectif de travail, notre recherche mobilise également les théories de l'activité (Vygotski, 1997 ; Léontiev, 1975 ; Engeström, 1987 ; Clot, 1999), que nous venons de présenter (chapitre 3, partie 1). En effet, nous considérons que ces théories offrent un cadre d'analyse systémique qui permet, d'une part, d'associer aux composantes communicationnelles de l'action ses dimensions matérielles et sociales ainsi que des aspects liés à l'organisation sociale du travail. D'autre part, ces théories tiennent compte de la dynamique ou des transformations de l'activité au travers de la notion de contradiction. Elles constituent ainsi une perspective intéressante pour comprendre le changement des organisations.

Dans cette partie, nous allons dans un premier temps présenter de manière synthétique les approches interactionnistes. Puis nous exposerons les idées de base sous-jacentes aux courants de l'action située qui s'en inspire. Nous aborderons ensuite certains travaux issus des *workplaces studies*<sup>81</sup>, en insistant notamment sur la notion de *vision professionnelle* (Goodwin, 1994 ; 1997) pertinente pour notre propos. Enfin, nous discuterons de l'apport de ces recherches quant à l'étude du travail à Santé Info.

## **2.1 L'interaction sociale comme objet d'étude**

« On appelle interactionniste une approche qui ne prend pas l'action individuelle comme unité de base de l'analyse sociale. (...) Une approche interactionniste raisonne au contraire en termes d'actions réciproques, c'est-à-dire d'actions qui se déterminent les unes les autres dans la séquence de leur occurrence située, et en termes d'individus qui ne sont sujets que pour autant que leur identité subjective émerge de leurs interactions avec d'autres individus et avec leur environnement physique et social. » (Quéré, 1989)

---

<sup>81</sup> Un courant de recherches sur les activités interactionnelles au travail qui a été impulsé par le Workplace Project conduit par Lucy Suchman à Xerox.

Les approches interactionnistes<sup>82</sup> prennent leurs sources, entre autres, dans les travaux du sociologue américain Erwin Goffman. Ils ont par la suite été prolongés par Garfinkel (1967). Ce dernier a été un des acteurs majeurs dans le développement de l'ethnométhodologie et de l'analyse conversationnelle (Sacks, Schegloff & Jefferson, 1974), qui constituent les champs les plus prolifiques du courant interactionniste. Ces approches insistent sur l'importance des interprétations endogènes à l'action et mettent en avant l'idée d'une co-construction du sens en situation, ainsi que celle d'une exigence pratique d'intelligibilité mutuelle – comprendre et se faire comprendre. L'interaction pensée en ces termes révèle le travail, les compétences, les ressources mobilisées par les participants.

Comme le note Gumperz (1995), converser « ce n'est pas seulement mettre de l'information dans les mots, ni utiliser une grammaire correcte ou choisir des expressions justes » (p.44). Mener à bien un échange relève de la coopération et nécessite les contributions coordonnées de plusieurs interlocuteurs. Les propriétés du service, que les téléconseillers sont censés délivrer, sont co-produites et mobilisées au cours de l'interaction. L'analyse interactionnelle implique ainsi d'interpréter la parole en référence à son contexte de production c'est-à-dire en rapport avec les « poussées interactionnelles » au travers desquelles elle s'assemble progressivement (Goffman, 1987) et les « mouvements » auxquels elle donne lieu. Le point de départ de cette analyse est la perspective des participants – ce qu'ils sélectionnent, convoquent et donc considèrent comme paramètres pertinents du contexte et la façon dont cette sélection est elle-même façonnée par l'interaction en cours. La conduite de l'échange repose sur la capacité des locuteurs à rendre observables ces éléments pertinents et obéit à des contraintes systémiques et rituelles (Sacks, Schegloff et Jefferson, 1974 ; Goffman, 1987). Les compétences requises pour réussir le processus de négociation conversationnelle sont d'ordre certes linguistique mais aussi et surtout conventionnels c'est-à-dire propres à une communauté, implicitement partagés par ses membres. Se faire comprendre et parvenir à une solution mutuellement ratifiée requiert la maîtrise d'un certain nombre de procédures, celles d'un système commun d'indices ou de conventions de contextualisation (Gumperz, 1989 ; 1995). Ces indices renvoient aux « signes langagiers associés de façon indexicale à des catégories spécifiques d'activités de communication et signalent de ce fait le cadre d'interprétation des messages » (1995, p. 45). Il s'agit pour les participants, au travers de l'exploitation habile de la parole (par exemple choix lexicaux, prosodie), de savoir catégoriser l'activité interactionnelle dans laquelle ils s'engagent (faire la différence et faire faire la différence entre un cours, une discussion, une réunion ou une interaction de service) et pour eux d'inférer les stratégies verbales atténuées et les issues potentielles de l'échange.

---

<sup>82</sup> Voir Winkin (1981) pour une introduction claire et détaillée sur ces approches.

## 2.2 Des approches situées : prise en compte et limites de la situation

Les approches « situées » de la cognition et de l'action (Suchman, 1987 ; Lave, 1988) renvoient à un champ de recherches vaste et hétérogène (Resnick, 1996) dont l'ambition n'est pas de caractériser un type ou une modalité particulière d'action, mais de fournir une théorie de son organisation (Conein & Jacopin, 1994 ; Beguin & Cot, 2004 ; Lacoste, 1990). Ces approches convergent autour d'une prise de position commune, à savoir, la nécessité d'intégrer la *situation* dans l'analyse de différents phénomènes, tels que les interactions homme-machine ou les activités mentales de calcul et de raisonnement. L'action y est conçue comme « *un système émergent in situ de la dynamique des interactions* » (Conein & Jacopin, 1994, pp. 476). Une première lecture synthétique du terme « situé » consiste à asseoir l'unité de ces courants sur les propriétés de l'unité d'analyse privilégiée (Nardi, 1996), en tant que circonscrivant la complexité des relations entre les sujets et la situation. Comme le note Nardi (1996) « *These analysis offer intricately detailed observations of the temporal sequencing of a particular train of events rather than being descriptive of enduring patterns of behavior across situations*<sup>83</sup>. » (p.36).

Les travaux d'inspiration interactionniste et ethnométhodologique de Suchman (1987 ; 1996) et ceux centrés sur la cognition de Lave (1988 ; 1993) exemplifient ou incarnent, dans cette analyse, les modèles situés de l'action<sup>84</sup>. En effet, un des points de tension entre ces modèles et les théories de l'activité réside dans la manière dont chacune de ces approches conceptualise l'organisation de l'action et les processus qui la sous-tendent. Ceci a des implications aussi bien théoriques que méthodologiques, comme le note d'ailleurs Nardi (1996). Mais, pour clarifier cette tension, ainsi que pour mieux apprécier les apports des courants de l'action et de la cognition située dans l'étude de l'activité, il convient de différencier les tendances ou traditions auxquelles ce cadre de recherches renvoie. Nous retenons ici la réflexion de Conein et Jacopin (1994), celle de Clot (1999) ou encore de Béguin et Clot (2004). Ces différents auteurs distinguent clairement, les analyses situées d'inspiration interactionniste et ethnométhodologique (Suchman, 1987), de celles, davantage en rapport avec la cognition (Lave, 1988) (voir section 3). Qualifier une action comme « située », comme nous allons le voir, revient à se prononcer sur la nature des mécanismes cognitifs qui président à l'agir.

---

<sup>83</sup> « Ces analyses se focalisent d'une manière détaillée et élaborée sur l'enchaînement séquentiel d'un ensemble d'événements spécifiques plutôt que de rendre compte de l'organisation durable des conduites au-delà de la situation » (notre traduction)

<sup>84</sup> Comme le note Grison (2004) l'habitude d'utiliser « action située » et « cognition située » comme synonymes est aujourd'hui répandue. Cette confusion est, selon lui, en lien direct avec la parution du numéro spécial de 1993 de Cognitive Science.

### 2.3 La dynamique des interactions comme organisatrice de l'action

La notion d'« action située », telle qu'introduit par Suchman (1987), constitue une réévaluation de la planification ou plus généralement de la cognition telle que conceptualisée par la psychologie cognitive computationnelle. Cette dernière perspective assimile l'action à une forme de résolution de problèmes, dont le déroulement est « prescrit », jusqu'à ses moindres détails par une séquence hiérarchisée d'actions orientée vers un but, un plan. Interagir, comprendre et se faire comprendre c'est-à-dire parvenir à une intelligibilité mutuelle, consiste ainsi à reconnaître et à coordonner des plans. L'interaction se scinderait en deux processus séquentiels : observer les actions de l'autre et leur donner un sens en référence à ses intentions.

« The problem for interaction, on this view, is to recognize the actions of others as the expression of their underlying plan<sup>85</sup>. » (Suchman, 1987, p.33)

Cette reconnaissance mutuelle repose d'une part sur des conventions communes quant à l'expression d'intentions. D'autre part elle procède de tout un ensemble de connaissances d'arrière-plan - partagées et *a priori* pertinentes pour une situation d'interaction donnée - que les interactants possèdent et mobilisent de façon individuelle et sélective. Dans la mesure où les conduites humaines apparaissent comme des figures définies par leur fond, il s'agit, pour les chercheurs (en sciences cognitives), moins d'observer ces conduites que d'explicitier et de formaliser leur fond, c'est-à-dire les connaissances qui les sous-tendent et les justifient. Ce qui se joue dans toute interaction est ainsi une sélection des informations, susceptibles de combler ou d'enrichir ce stock de connaissances. Chacun des participants dans une situation d'interaction devrait être en mesure d'évaluer le niveau de connaissances de son interlocuteur et de choisir ce qui mériterait d'être porté à sa connaissance. En revanche ce qui est présumé partagé par les interactants demeure implicite.

« What is unspoken and relevant to what is said is assumed to reside in the speaker's and listener's common stock of background knowledge, the existence of which is proven by the fact that an account of what is said always requires reference to further facts that, though unspoken, are clearly relevant.<sup>86</sup> » (p.45)

Cet implicite contient l'ensemble des éléments pertinents pour l'interaction. Leur pertinence est donnée *a priori*. L'économie de la parole n'en est que l'épiphénomène, la conséquence prévisible,

---

<sup>85</sup> « L'enjeu de l'interaction, dans cette perspective, est la reconnaissance des actions des autres en tant qu'expression d'un plan sous-jacent. » (notre traduction)

<sup>86</sup> Ce qui demeure non dit, mais pertinent par rapport à ce qui est dit, est présumé résider dans le stock commun de connaissances d'arrière-plan du locuteur et de l'auditeur. Le fait que décrire ce qui a été dit nécessite de convoquer des faits qui tout en demeurant implicites sont toutefois pertinents, témoignent de l'existence de ce stock commun de connaissances. » (notre traduction)

puisque ce que l'on partage n'a pas besoin d'être dit. La capacité des acteurs à livrer un récit c'est-à-dire une reconstruction riche et cohérente de leur planification en serait la preuve. Les problèmes de communication se résumeraient ainsi à une non-coïncidence des connaissances associées. Le langage, quant à lui, figure un support ou un véhicule qui sert à leur échange ou leur association.

Suchman (1987 ; 2007) se positionne clairement en rupture avec cette vision séquentielle ou « télégraphique » de l'interaction. Elle s'appuie sur la pensée interactionniste (Schutz, 1987 ; Mead, 1934 ; Garfinkel, 1967) pour argumenter son propos et suggérer une conception de l'action non pas comme reposant sur une connaissance abstraite du monde, potentiellement identifiable et formalisable de l'extérieur, mais sur le monde agi par les participants. Le statut des plans dans l'action pratique est ainsi réévalué. Autrement dit, ce qui est remis en cause n'est pas l'existence des plans, mais leur rôle dans l'organisation et la réalisation de l'action.

« As common-sense constructs, plans are a constituent of practical action, but they are constituent as an artifact of our *reasoning about* action, not as the generative *mechanisms of* action<sup>87</sup>. » (Suchman, 1987, p.39)

Au cœur de cette conception de l'action ancrée dans un contexte matériel et social, nous retrouvons l'interaction – une des idées clé de l'interactionnisme. Celle-ci met en œuvre des mécanismes d'interprétation complexes, qui reposent sur un traitement contextuel de la signification. Ce traitement contextuel de la signification s'appuie sur des propriétés identifiées du langage, à savoir son *indexicalité* et sa *réflexivité*<sup>88</sup> (Garfinkel, 1967). La notion d'*indexicalité* renvoie au fait qu'énoncés et actions puisent leur sens du contexte circonstanciel et local de l'interaction. La variation de ce contexte local introduit des variations dans le sens de ce qui est dit et fait. L'économie de la parole, dans cette perspective, s'étaye non pas sur un ensemble de connaissances *a priori* pertinentes pour la conduite de l'interaction, mais sur des ressources situationnelles auxquelles chacun des participants a accès. Ce qui est produit en contexte (énoncés, actions...) configure en retour la situation, d'une façon que l'on peut qualifier de réflexive. En d'autres termes, la réflexivité renvoie au fait qu'en percevant et reconnaissant les actions des autres, chacun des participants dans l'interaction exhibe sa propre perspective ou interprétation de la situation. Elle constitue par ailleurs un principe d'analyse, puisque « c'est dans l'enchaînement séquentiel de ce que les participants se donnent mutuellement à voir et à entendre et par la manière dont au fur et à mesure ils « se rendent mutuellement compte » de ce qu'ils ont vu et/ou entendu que l'on doit chercher les éléments du contexte mobilisé. » (Grosjean, 2006, p. 83)

---

<sup>87</sup> « En tant construits de sens commun, les plans sont constitutifs de l'action pratique, mais en tant qu'artefacts permettant de réfléchir à l'action non pas en tant que mécanismes sous-jacents à l'action » (notre traduction)

<sup>88</sup> On retrouve cette idée de réflexivité dans l'interactionnisme symbolique de Mead (1934) ou encore dans les travaux de Merleau-Ponty (1945)



Pour revenir à la comparaison mentionnée précédemment, à savoir les conduites humaines sont des figures déterminées par un fond – ce réservoir de connaissances détenues par chacun des interactants – l'action située et plus largement les approches interactionnistes opèrent un déplacement de taille dans cette configuration. Sans nier l'existence de paramètres extérieurs à l'interaction, tels que les règles, les normes, les représentations, les intentions – bref de tout ce que les acteurs partagent et sont susceptibles de partager – ces paramètres extérieurs sont appréhendés non pas comme résultant du travail interactionnel des participants (encore moins comme le déterminant) mais davantage comme constamment redéfinis ou redécouverts en situation. Le fond se redéfinit et se redécouvre par les figures. Cette posture prescrit à la fois des méthodes – observer des situations d'interaction authentiques – et des objets, la manière dont les acteurs coconstruisent l'intelligibilité de la situation.

« That term (*situated action*) underscores the view that every course of action depends in essential ways upon its material and social circumstances. Rather than attempting to abstract action away from its circumstances and represent it as a rational plan, the approach is to study how people use their circumstances to achieve intelligent action. »<sup>89</sup> (Suchman, 1987, p. 50)

En résumé, le « programme de recherche » (p.50) initié par Suchman et les travaux en sociologie qui s'en inspirent<sup>90</sup> (Heath & Luff, 1994 ; 1998 ; Luff, Hindmarsh & Heath, 2000 ; Goodwin & Goodwin, 1997) traitent de l'action comme « située » puisque celle-ci est d'une part configurée par les circonstances immédiates. D'autre par elle configure ou définit la situation d'interaction. L'activité de parole et la coopération entre les participants jouent un rôle central dans cette contextualisation.

## 2.4 Co-presence et coordination

Les objets et les méthodes que ces recherches sélectionnent et privilégient ne sont pas sans conséquences sur les phénomènes et les lieux étudiés. De nombreux auteurs se sont ainsi focalisés sur la coopération dans le cadre de tâches réalisées en équipe sur des lieux de travail collectif tels que les centres de coordination (Suchman, 1997), les postes de contrôle du trafic aérien (Suchman & Triggs, 1989 ; Goodwin & Goodwin, 1994) et ferroviaire (Heath & Luff, 1994 ; 1996), les centres financiers et boursiers (Heath, Jirotko, Luff & Hindmarsh, 1994) ou encore les sites archéologiques (Goodwin, 1994 ; 2000). Ces travaux cherchent à mettre en évidence l'organisation sociale et interactionnelle des activités professionnelles et la manière dont artefacts et technologies (documents papier, systèmes multimédia complexes etc.) configurent le travail interactionnel des acteurs (Heath & Button, 2002 ; Relieu, 2006), en « instaurant de nouveaux *tissus de pertinences*, vers lesquels s'orientent les

---

<sup>89</sup> « Cette expression (*action située*) souligne le fait que tout cours d'action s'appuie essentiellement sur les circonstances matérielles et sociales de la situation. Plutôt que de désincarner l'action de ces circonstances et de le représenter comme un plan rationnel, notre approche consiste à étudier la manière dont les gens utilisent les circonstances pour agir de manière pertinente » (notre traduction)

<sup>90</sup> Les Workplace studies.

participants dans l'organisation de leur interaction » (Mondada, 2006). Le contexte matériel, spatial et technologique est ainsi explicitement intégré à l'analyse séquentielle des échanges.

Le travail de Goodwin (1994 ; 1997 ; 2000 voir aussi Goodwin & Goodwin, 1997) sur ce que cet auteur nomme la *vision professionnelle* présente un intérêt particulier pour notre propos. Goodwin (2000) est en effet parmi les premiers à s'être intéressé aux dimensions multimodales (gestuel, postures, mimiques) des interactions en milieux professionnels, en y intégrant une réflexion sur l'environnement matériel et organisationnel comme constitutif aux pratiques interactionnelles des acteurs. Il se focalise ainsi sur les détails des activités de travail et cherche à comprendre les pratiques des professionnels travaillant dans un aéroport (Goodwin & Goodwin, 1997), celles des apprentis archéologues (Goodwin, 1994) ou encore du personnel d'un laboratoire en géochimie (Goodwin, 1997).

La notion de *vision professionnelle* renvoie à un ensemble des manières de voir et de comprendre des événements, qui traduisent les intérêts d'un groupe social particulier<sup>91</sup> (1994, p.606). Ce sont des cadres d'interprétation privilégiés, des *chemins d'inférence* (Grosjean, 2006) que les participants mobilisent et co-construisent au travers leurs interactions avec les autres et leurs outils<sup>92</sup> de travail. Goodwin (1994) identifie et étudie un certain nombre de pratiques, qu'il considère comme constitutives de la *vision professionnelle* d'une communauté de pratique. Tout d'abord, les membres de cette communauté mobilisent des *schèmes de codage* (Goodwin, 1994) ou des *dispositifs de catégorisation* (Goodwin, 1997) leur permettant de transformer ou d'organiser l'environnement qui les entoure en objets de connaissances. Ensuite, pour qu'un objet puisse être interprétée de façon pertinente, tout un travail de *mise en lumière (highlighting)* est nécessaire. Ce travail consiste à rendre visibles et saillants pour les autres un certains nombre d'indices jugés comme pertinents pour l'accomplissement de la tâche en cours (annoter et/ou surligner des documents écrits ou positionner un objet de façon à ce qu'il soit à portée de regard). Enfin, Goodwin insiste sur ce qu'il désigne par *l'articulation de représentations graphiques* c'est-à-dire les modalités selon lesquelles des artefacts de nature différente (tableaux papier, applications informatiques) interviennent dans l'interaction et jouent sur les processus de catégorisation à l'œuvre dans la communauté de professionnels étudiée. Ainsi pour cet auteur, regarder les avions, reconnaître ou catégoriser la couleur d'une fibre, remarquer un objet ou un événement sur un site archéologique ne sont guère des processus automatiques ou l'œuvre d'un individu isolé, mais constituent des pratiques situées, socialement organisées et complexes.

---

<sup>91</sup> « ...professional vision, socially organized ways of seeing and understanding events that are answerable to the distinctive interests of a particular social group. » (1994, p. 606, soulignement par l'auteur)

<sup>92</sup> La distinction faite par Goodwin entre « outil » et « outillage »

A titre d'exemple, lorsque les archéologues examinent minutieusement la terre, ils sont face à une matière qui présente des nuances et des couleurs différentes. C'est la variation de ces couleurs et nuances qui permet à ces professionnels d'inférer l'existence de traces d'activités humaines passées, telles que les *moules* ou *trous à piliers* (*post molds* et *post holes*). Leur travail consiste ainsi à localiser des caractéristiques pertinentes (traces de piliers) en creusant la terre. Les catégories métier - *moules* ou *trous à pilier* - fournissent, selon Goodwin, une *texture d'intelligibilité* permettant d'unifier les éléments disparates observés en un objet cohérent. De même, les employés d'un laboratoire de géochimie (Goodwin, 1997) utilisent les catégories *poils de gorille* et *cheveux d'orang-outan* pour déterminer l'intensité de noirceur d'une fibre plongée dans une solution chimique et décider à quel moment interrompre la réaction en cours. La consigne indique en effet que celle-ci doit être interrompue lorsque la fibre est de couleur noire intense (*jet black*). Ceci dit, la notion ou le concept de *noire intense* n'informe pas les praticiens sur les critères à prendre en compte pour déterminer à quel moment du processus la fibre a atteint cette couleur. Goodwin montre à quel point juger de la couleur de cette fibre, au delà de la perception, constitue un véritable problème pratique pour les participants.

En revanche, les catégories mentionnées précédemment (*poils de gorille* et *cheveux d'orang-outan*) permettent de repérer un contraste, c'est-à-dire de distinguer différents degrés de noirceur. De plus, comme le souligne cet auteur, elles incorporent certaines des caractéristiques propres aux matériaux manipulés, notamment leur texture et propriétés fibreuses. Celles-ci changent au fur et à mesure de la réaction et fournissent ainsi un indice supplémentaire pour décider de l'arrêt de la réaction. En cela, ces catégories sont susceptibles d'être assimilées à des instruments symboliques pour les professionnels. Comme le note Goodwin lui-même, en se référant au travail de Vygotsky :

« If following Vygotsky, we think of language as a tool for mediating our relationship with the world (...), the *gorilla fur/orangutan hair* contrast provides an example of a second level of mediation (...). These terms mediate between *black* and the fiber whose color is being assessed by tailoring the general color distinction encoded in *black* to the perceptual tasks faced in a specific local situation. »<sup>93</sup> (Goodwin, 1997, p.124).

Ce sont des ressources *sur mesure* puisqu'elles incorporent les exigences pratiques de la tâche perceptuelle dans laquelle les participants sont impliqués et s'intègrent dans *système d'activité situé*<sup>94</sup>

<sup>93</sup> « Si, à l'instar de Vygotski, nous considérons le langage comme un instrument qui médiatise notre relation au monde (...) le contraste *fouffure de gorille/ le poil d'orang-outan* constitue un exemple d'une médiation de second niveau (...). Ces termes sont une forme de médiation entre la couleur *noir* et la fibre dont la couleur fait l'objet d'une évaluation au travers de l'adaptation de la distinction générale portée par *noir* à la tâche perceptuelle à laquelle l'on fait face dans cette situation spécifique » (notre traduction)

<sup>94</sup> Une notion introduite par Goffman (1961, pp. 84-99) pour caractériser des rencontres répétitives au sein d'institutions sociales telles que l'hôpital où l'individu est amené de façon épisodique et occasionnelle à interagir en face à face avec d'autres dans le cadre d'activités conjointes qu'il définit comme suit : « a somewhat closed, self-compensating, self-terminating circuit of interdépendant actions » (p. 84). Il compare cette activité conjointe à un manège en marche. Au travers

(Goodwin, 1997). Celui-ci correspond, pour Goodwin, à l'ensemble des phénomènes (pratiques langagières, comportements non verbaux, manipulation d'outils, environnement matériel) impliqués dans l'accomplissement systématique d'une activité spécifique en contexte (1997, p.115). Le *système d'activité situé* renvoie ainsi à une multitude de ressources matérielles et symboliques finement articulées à des pratiques systématiques de *mise en lumière*. L'activité aussi bien interactionnelle que perceptuelle des professionnels se trouvent façonnées et guidées vers des contingences pertinentes au vu de la tâche à accomplir.

« Instead of a master overview, one finds multiples, diverse local perspectives, each constituted through the combination of a specific array of tasks, an ensemble of tools for performing those tasks, and an entrainment of workers' bodies that encompasses not only their muscles but also phenomena as minute as acts of perception embodied in momentary glances<sup>95</sup>. » (Goodwin & Goodwin, 1998, pp. 68-69)

Ainsi en fonction de la tâche la texture des objets est flexible : des perspectives différentes sur des objets physiques identiques, des perspectives outillées par des artefacts *mettant en lumière* des caractéristiques pertinentes différentes puisque les exigences pratiques diffèrent entre deux professionnels impliqués dans des tâches différentes.

Par exemple, le professionnel chargé d'embarquer les bagages et l'ouvrier de maintenance d'un aéroport ont *a priori* à regarder des objets identiques – les avions – c'est-à-dire des objets à propriétés stables, définies et potentiellement identifiables par tout et chacun. Comme le montrent Goodwin et Goodwin (1997 ; 1998) l'avion, dans ce contexte, n'est pas perçu comme un objet physique isolé mais s'inscrit dans un *réseau organisationnel pertinent*. Pour le responsable du chargement des bagages il se définit en référence à une autre entité organisationnelle, à savoir, le vol vers une destination. Voir un avion signifie pour ce professionnel identifier l'appareil à charger c'est-à-dire être capable de l'associer à un vol et donc à une destination spécifique. Les caractéristiques de l'objet que la personne repère – en occurrence les matricules des avions – constituent des indices pertinents lui permettant d'accomplir cette tâche.

Les *schèmes de codage*, tels que décrits par Goodwin, constituent des ressources conceptuelles et renvoient à des pratiques systématiques de *classification* ou de *catégorisation* qui animent le discours

---

de cette notion Goffman entend revoir ou opérationnaliser le concept de rôle social. La notion de système d'activité situé est par ailleurs utilisée par Suchman (1987) dans un sens différent.

<sup>95</sup> « Au lieu d'une vision générale dominante, on se trouve en face de points de vue locaux divers et variés, chacun constitué par la combinaison d'un ensemble de tâches précis, d'un jeu d'outils pour accomplir ces tâches et d'un engagement corporel des activités qui n'englobe pas seulement leurs muscles, mais aussi des phénomènes aussi infimes que les actes de perception insérés dans des coups d'œil instantanés » (Goodwin & Goodwin, 1997, p.9).

de ces professionnels et organisent leur perception du monde, c'est-à-dire étayent l'interprétation et le repérage d'événements, de personnes ou de caractéristiques pertinents pour l'activité en cours. Les artefacts mobilisés dans l'action sous-tendent ces processus de *catégorisation* et fournissent une architecture pour la perception d'informations pertinentes.

Même si Goodwin reconnaît l'intérêt d'un rapprochement entre l'analyse conversationnelle et les théories de l'activité (entre autres, il se réfère également à Lave et Hutchins) dont le thème central est l'interaction avec un monde d'objets historiquement constitué, son travail demeure exclusivement focalisé sur les interactions, certes multimodales, mais pensées comme « organisatrices » de l'action. Les artefacts, pourtant socialement constitués, reliant les actions locales des professionnels à un dispositif organisationnel plus large, selon les termes de ce même auteur. Ils ne font pas l'objet d'une investigation systématique au-delà de la situation d'interaction. La notion de *perspective* proposée par Holland et Reeves (1996) (cf. partie 1.3.2) présente une certaine similarité avec celle de *vision professionnelle* suggérée dans les travaux précités. Ces deux auteurs reconnaissent<sup>96</sup> d'ailleurs qu'interroger la manière dont les équipes de développeurs parviennent à « voir » l'objet de leur travail rejoint les questions soulevées par Goodwin et Goodwin (1997 :1998). Cela dit, ce qui différencie ces deux notions sont les mécanismes qui président à l'émergence des *perspectives* des acteurs, ainsi que la manière dont ces *perspectives* participent à la mise en contexte de l'action. Les *visions* des professionnels de l'aéroport sont façonnées par leur position dans l'organisation et les outils auxquels ils ont accès pour « voir » les avions. Les *perspectives* des développeurs tiennent compte de l'infrastructure organisationnelle et technique propre à leur activité mais traduisent également la posture du collectif et des sujets vis-à-vis de l'objet de leur travail. Ainsi, dans le cas de Holland et Reeves (1996) le contexte de l'action est l'activité et non pas la situation, ce qui les conduit à l'étude des différences de *perspectives* entre équipes.

## **2.5 Les apports et les limites des courants issus de l'interactionnisme et de l'ethnométhodologie pour l'étude du travail dans les centres d'appel**

Les apports des études que nous venons d'exposer, proposent des éléments clés pour l'étude des centres d'appels. Elles permettent notamment la mise en évidence de la complexité du travail interactionnel dans cet environnement professionnel, ainsi que les compétences dont les télé-opérateurs font preuve dans leur travail.

Comme nous l'avons expliqué précédemment, quel que soit le type de centre de contact (réception, émission d'appels, secteur banque, télécommunication, voire domaine de la santé) la production de

---

<sup>96</sup> « Our question, asking how programming teams come to “see” the object of their intellectual labor, is somewhat similar to the problem Goodwin and Goodwin addressed. » (1996, p. 260)

services y est fréquemment soumise à des efforts de rationalisation (Buscatto, 2002 ; Cousin, 2002 ; Amiech, 1995). Celle-ci se concrétise dans un ensemble de prescriptions, qui visent à « discipliner » (Licoppe, 2006) une activité interactionnelle, dont le déroulement est difficile à anticiper et par conséquent à maîtriser par l'organisation (Hatchuel, 1995).

Le travail des téléconseillers apparaît, au vu de la littérature (en sociologie), comme soumise à une exigence paradoxale (Cossalter, 2005), porteuse des préoccupations d'ordre divergent (Weller, 1997) – l'une technique, la définition du service à délivrer, l'autre sociale, expliquer et apaiser l'appelant. En effet, il s'agit pour les télé-opérateurs d'accomplir ou de co-produire un service dans et au travers la conversation, c'est-à-dire comprendre ce qui leur est demandé, se faire comprendre et parvenir à une solution mutuellement ratifiée, tout en mobilisant les scripts ou prescriptions requis par l'organisation. L'interaction téléphonique se constitue comme un lieu où se joue cette tension entre autonomie et contrainte, une tension répartie entre trois pôles – l'utilisateur, le télé-opérateur et l'organisation (Goffman, 1968 ; Borzeix, 2003 ; Weller, 1997). De ce fait les prestations de services oscillent entre deux régimes contrastés à l'équilibre fragile (Hatchuel, 1995) – de la prestation codifiée à l'ajustement mutuel. L'examen des modalités concrètes du rapport entre prescriptions en action permet de nuancer ce constat (Licoppe, 2005).

Les courants issus de l'interactionnisme et de l'ethnométhodologie<sup>97</sup> mettent l'accent sur le contexte local et immédiat de l'action, celui-ci étant configuré ou défini par l'activité de parole (Suchman, 2000; Whalen, Whalen & Henderson, 2002). Les qualités de l'appelant, ainsi que les aspects normatifs inhérents à l'activité des télé-opérateurs ne sont pas des données externes à la situation, que la conversation ne ferait que faire converger, en opérant un ajustement mécanique entre des variables exogènes et indépendantes des contingences de la situation. L'analyse fine des interactions de service dans une perspective d'inspiration ethnométhodologique et plus largement interactionniste permet de rendre compte de l'organisation spécifique de ce type d'échanges et des exigences pratiques qui les organisent (Drew & Heritage, 1992 ; Heritage & Clayman, 2010). Cette perspective permet aussi de mettre en exergue les compétences dont les télé-opérateurs font preuve (Whalen, Whalen & Henderson, 2002 ; Licoppe & Relieu, 2005 ; Grosjean, 1995) et les problèmes complexes qu'ils résolvent (Lacoste, 1995).

Pour notre part, nous retenons l'idée que l'action et son sens se négocient, c'est-à-dire émergent en situation. Mais notre perspective tient compte d'une réalité sociale, d'un « déjà là » qui dépasse la

---

<sup>97</sup> « Courants issus de l'interactionnisme et de l'ethnométhodologie » est à entendre ici dans un sens large. Différentes approches ou orientations peuvent être distinguées – l'action située représentée par les travaux de Suchman – Garfinkel, Mead, Schutz – mais aussi l'Analyse Conversationnelle Institutionnelle (*Institutional Conversational Analysis*) (Heritage & Clayman, 2010) qui s'inspire davantage des travaux de Sacks, Schegloff et Goffman en AC, ceux du réseau Langage & Travail – Goffman, Gumperz etc.

situation. Comme précisé précédemment, cela nous paraît nécessaire pour comprendre l'activité des professionnels de Santé Info dans toute sa complexité.

De nombreux auteurs (Latour, 1994 ; Engeström, 2000 ; Clot, 1999 ; Beguin & Clot, 2001 ; Cicourel, 2002) insistent sur la nécessité d'une meilleure prise en compte de l'arrière-plan des interactions, des aspects liés aux métiers, à la division du travail, que les approches interactionnistes et situés ne prennent en compte que de façon anecdotique (Grosjean, 2005). La réflexion de Latour (1994) à ce sujet et particulièrement intéressante. Nous habitons un monde peuplé d'objets donc pour une grande partie artificiel c'est-à-dire artefactuel.

### **3. Au-delà de la situation : la prise en compte des artefacts et de l'organisation**

D'autres approches existent pour l'étude de l'action en situation. Ces approches mettent davantage l'accent sur l'environnement physique et le rôle des artefacts. Nous allons les présenter dans ce qui suit. Ainsi, dans un premier temps, il sera question de la cognition située, qui a été une source d'inspiration pour notre proposition de la notion de *saillance*. Dans un deuxième temps, nous aborderons la cognition distribuée, une perspective reconnue pour l'étude des systèmes sociotechniques complexes dont nous nous démarquons.

#### **3.1 De l'action à la cognition située : la pensée pratique**

Si l'action située met au cœur de ses analyses l'activité de parole et sélectionne donc les interactions verbales comme objet d'étude privilégié, dans bien de situations de travail la mise en œuvre effective de l'action implique moins de parler que de manipuler des artefacts. Quels sont alors les mécanismes de contextualisation qui assurent l'ancrage de l'action dans la situation ? Rappelons que le travail des télé conseillers de Santé Info est un travail instrumenté – interagir avec les appelants requiert l'usage d'un ensemble hétérogène de supports informationnels (applications informatiques, supports papier) – mais il demeure un travail à dominante communicationnelle. Il suffit toutefois de traverser le plateau téléphonique pour rejoindre les opérateurs de saisie chargés de l'analyse des devis dentaires des adhérents. Nous nous retrouvons alors face à une dizaine d'opérateurs chacun concentré sur l'écran de son ordinateur, ainsi que sur une multitude de documents papiers, qui sont feuilletés, annotés, agrafés. Les échanges qui viennent ponctuer l'activité y sont épisodiques, souvent peu en lien avec le travail lui-même.

Les recherches sur la cognition située (Lave, 1985 ; 1988 ; 1993 ; Cole, 1978 ; Scribner, 1985 ; De la Rocha, 1985 ; Murtaugh, 1985) semblent, au premier abord, partager, voire prolonger les préoccupations des courants de l'action située, dont nous venons d'exposer certaines idées clés. Pourtant, ces recherches s'en distinguent à de nombreux égards. Tout d'abord, l'objet d'étude sont des

activités et des processus cognitifs, comme le raisonnement, la mémoire, le calcul ou encore l'apprentissage. Il s'agit d'étudier la « cognition en pratique » et en tant que pratique sociale et distribuée. A titre d'exemple, nous pouvons évoquer les travaux sur le calcul ou la mémoire dans le cadre d'activités aussi banales que faire ses courses dans un supermarché (Lave, 1988 ; Murtaugh, 1985) faire un régime (De la Rocha, 1985) ou encore servir des boissons dans un bar (Beach, 1993).

### **3.1.1 La cognition : un phénomène social complexe**

La cognition située diverge des modèles de l'action située de par ses inspirations intellectuelles. La psychologie historico-culturelle russe (Vygotski, 1997 ; Léontiev, 1975) figure parmi les références<sup>98</sup> des auteurs qui s'inscrivent dans ces approches. La cognition y est appréhendée en tant que phénomène complexe « un *nexus* de relations entre la pensée en action et l'environnement dans lequel elle s'inscrit<sup>99</sup> » (Lave, 1988, p.1). Apprendre, se souvenir ou mémoriser sont autant d'aptitudes qui reposent sur l'exploitation des ressources de l'environnement. La psychologie cognitive classique et ses méthodes sont ainsi remises en question – quelle serait la validité des expérimentations en laboratoire pour l'étude de la cognition alors que nos aptitudes et savoirs sont ancrés dans un contexte matériel, social et pratique ? Qu'est-ce que ces expérimentations donnent à voir des processus et activités cognitives étudiées ? Comme le souligne Cole (1978) les processus hypothétiques à l'étude dans le cadre des expériences en laboratoire ne sont qu'inférés des différentes conditions expérimentales et des tâches qui sont proposées aux sujets.<sup>100</sup>

### **3.1.2 L'organisation de l'action et l'environnement matériel et social**

L'accent dans cette perspective porte moins sur le langage et la coopération que sur l'écologie de l'activité. Les effets de la contextualisation ou l'ancrage de la pensée en contexte renvoient à l'exploitation d'une variété de ressources matérielles et sociales. De ce fait les méthodes mobilisées pour l'étude empirique de la cognition située divergent de celles privilégiées par les courants de l'action située. Il s'agit non seulement de décrire des séquences interactionnelles mais aussi produire un corpus de données hétérogènes au moyen d'entretiens, d'observation participante, voire d'expériences de terrain. L'objectif est de recueillir des informations sur les personnes, les artefacts et les tâches réalisées pour comprendre les processus cognitifs à l'œuvre.

Nous avons choisi d'illustrer ces méthodes, ainsi que de mettre en discussion le concept de situation dans cette perspective au travers des travaux de Scribner (1986; 1993. 1997) et de Lave (1988). Les

---

<sup>98</sup> Cole et Scribner ont par ailleurs contribué à la diffusion des travaux de Vygotski en anglais. Voir *Mind in Society. The Development of Higher Psychological Processes* (1978).

<sup>99</sup> « (...) cognition as a nexus of relations between the mind at work and the world in which it works » (Lave, 1988)

<sup>100</sup> « Insofar as this is true, cognitive psychologists do not study « what is in people's heads ». They study differences in what people do in two or more highly similar task environments where behavior is severely restricted. » (Cole, 1978, p. 54).



études en question portent sur les opérations de calcul en situation et mettent en avant les stratégies que les acteurs mobilisent pour réaliser différentes tâches (faire des courses, préparer des commandes, estimer le prix d'une livraison). L'environnement physique fournit un ensemble de ressources pour la réalisation de ces tâches. Leur exploitation est habile<sup>101</sup>, flexible et variable en fonction des individus. L'action des sujets est par ailleurs à la fois configurée, c'est-à-dire contrainte ou orientée par cet environnement matériel et social dans lequel elle s'inscrit et prend tout son sens, et configurante dans la mesure où ces ressources s'en trouvent profondément modifiées. D'où l'intérêt pour ces auteurs, d'une part, d'étudier la cognition en situation, plutôt que d'organiser des épreuves en laboratoire où les tâches de résolution de problèmes se suffisent à elles-mêmes. D'autre part, ils insistent sur la pertinence de distinguer la pensée pratique (*practical thinking*) de la pensée formelle ou théorique (*formal or theoretical thought*) (Scribner, 1986). Une distinction qui trouve une résonnance avec la réflexion de Vygotski (1997) au travers des notions de concepts quotidiens et de concepts scientifiques.

#### *L'environnement comme ressource : Les stratégies des salariés d'une laiterie*

Scribner (1986 ; 1993 ; 1997) étudie le travail des salariés d'une laiterie. Elle s'intéresse aux exigences cognitives qui caractérisent ce travail et à la manière dont les employés parviennent à y répondre en situation. L'entreprise en question emploie environ trois cent salariés. Son activité comprend la production de produits laitiers, leur préparation pour expédition et leur distribution à des grossistes. Après une première période d'immersion ethnographique au sein de cette organisation, quatre tâches sont sélectionnées pour une analyse cognitive détaillée. Il s'agit notamment de la préparation des commandes pour expédition, de l'estimation du coût des livraisons, de l'inventaire des produits, et de la saisie de valeurs numériques. Nous nous focaliserons ici sur les deux premières tâches, à savoir la préparation des commandes pour expédition et l'estimation du prix des livraisons. L'ensemble des séquences d'activité choisies impliquait la manipulation de symboles écrits (textuels et chiffrés), ainsi que des opérations de calcul. Afin de décrire de façon systématique les caractéristiques de ces tâches et la complexité des opérations que leur réalisation nécessitait, une série d'observations *in situ* a été conduite. Ces observations ont permis de reconstruire les différentes stratégies mobilisées par les professionnels dans leur travail et de rendre compte de la variabilité contextuelle et interindividuelle de ces stratégies. Dans un deuxième temps, des techniques expérimentales (simulation de tâches en contexte de travail, mise en situation de professionnels novices et experts) ont été utilisées pour mettre en visibilité les facteurs qui favorisent ou influencent cette variabilité.

---

<sup>101</sup> Scribner montre les compétences qu'un travail considéré comme répétitif, peu valorisant et peu exigeant en termes de qualifications. Ces résultats trouvent une résonnance avec ceux de Suchman (2000) dans le cadre d'une étude sur les opérateurs de saisie et les conseillers juridiques junior dans un cabinet d'avocats. Les activités étudiées sont différentes, les phénomènes à l'étude aussi, mais l'approche est néanmoins « située » et donc révélatrice d'un certain nombre de compétences pratiques qui échappent à l'analyse fonctionnaliste de la cognition.

La préparation des commandes consiste à d'abord localiser un nombre défini de produits différents, stockés dans un entrepôt, pour ensuite les transporter sur une plate-forme de chargement. Chacune des commandes à préparer est consignée sur un bon de commande – un document spécifiant le type de produit et la quantité demandée sous forme de liste. Les commandes sont communiquées par les livreurs en termes d'unités, par exemple 16 unités de lait homogénéisé. Les quantités commandées sont ensuite traduites en nombre de caisses par le logiciel informatique qui sert à éditer les bons de commande. En effet, les produits sont livrés dans des caisses standard qui peuvent contenir un nombre limité d'unités. Selon le type de produit les volumes des récipients sont susceptibles de varier (un litre, trois litres et demie, un demi litre, un quart de litre) et par conséquent le nombre d'unités dans une caisse. Par exemple une caisse peut contenir 16 litres ou 32 demi litres de lait. Lorsque le nombre d'unités demandées ne peut se convertir en nombre égal de caisses, la quantité est représentée sous forme mixte d'unités et de caisses. Ainsi, une commande de 10 bouteilles de lait d'un litre correspond à une caisse moins six unités et sera indiquée sur le bon de commande comme suit : 1-6. Une commande de 18 bouteilles d'un litre se traduirait par une caisse plus deux unités ou 1+2. Les préparateurs de commande doivent retenir et manipuler des quantités exprimées dans des systèmes de mesure différents.

Scribner identifie plusieurs stratégies que ces professionnels utilisent pour la préparation des caisses en vue de répondre aux commandes : une *stratégie littérale* qui consiste à suivre les règles suggérées par les bons de commandes, à savoir  $x$  caisses plus ou moins  $y$  unités. Cela revient concrètement à rajouter une caisse de deux unités à une autre caisse pleine pour une commande de 1+2. Ceci dit, l'auteur constate que la majorité des préparateurs de commande adoptent une variété de stratégies qu'elle qualifie de *non littérales*. Celles-ci consistent à s'écarter des instructions suggérées par les bons de commande afin d'optimiser la répartition des produits sur plusieurs caisses. Les *stratégies non littérales* reposent sur les produits restant des commandes précédemment traitées. Ainsi, une caisse partiellement remplie de 8 unités (restant d'une commande précédente) se verra rajouter de 2 unités afin de satisfaire la préparation d'une commande en cours de 10 unités (le bon de commande indiquant une caisse moins 6 unités).

Scribner met en évidence la variété de *stratégies* adoptées pour traiter de problèmes (commandes) similaires. Ces stratégies sont très variables et étroitement liées aux ressources offertes par l'environnement physique (une ou des caisses partiellement vides – les produits restant sur la plateforme de chargement). Les préparateurs de commandes ont à choisir entre plusieurs alternatives possibles (suivre ou non le bon de commande, rajouter ou enlever des unités ou des caisses). Les solutions privilégiées, et donc considérées comme optimales, sont celles qui minimisent les trajets à faire pour la préparation des commandes. Les opérations de calculs sont, quant à elles, plus ou moins complexes en fonction de la stratégie sélectionnée. Il s'avère par ailleurs qu'elles s'appuient toutes sur

les caractéristiques des caisses. De par leurs propriétés physiques et leur fonction de contenant (telle caisse contient tant d'unités) ces objets deviennent des supports visuels pour des opérations qui seraient autrement coûteuses en termes de temps et d'efforts. Elles constituent des « variables » dans une équation toujours différente selon les circonstances mais aussi les personnes. Comme le note Scribner (1997) elle-même :

« The milk case played an instrumental role in the product assembly task both in its physical aspects as a container and in its symbolic aspects as a variable that could take certain number values<sup>102</sup>. » (1997, p. 354)

La dimension comparative de son étude, à travers le contraste introduit par la mise en situation d'experts et de novices sur cette même tâche, permet de consolider et d'approfondir la description des stratégies divergentes, ainsi que de faire un certain nombre d'hypothèses quant à la variabilité contextuelle et interindividuelle qui les caractérise. Les novices (des salariés non familiers avec la préparation des commandes) ont majoritairement tendance à sélectionner des *stratégies littérales*. Par ailleurs les caisses ne constituent pas un indice de quantité pour eux. Elles ne sont mobilisées que comme contenants. Selon Scribner, le choix d'une stratégie est contingent et lié non seulement aux circonstances locales mais également à la tâche, une tâche qui est orientée vers un but et dont la réalisation est tributaire des moyens disponibles. Elle soutient par ailleurs<sup>103</sup> (Scribner, 1985) que différents acteurs appartenant à des groupes sociaux différents auront tendance à percevoir et à associer les objets – que ce soit des artefacts matériels (caisse) ou symboliques (bon de commande) – de leur environnement différemment, c'est-à-dire selon des critères et des caractéristiques divergents. En effet certaines des propriétés de ces objets sont susceptibles d'être perçues comme plus saillantes par rapport à d'autres. Ainsi lorsqu'il s'agit de se rappeler ou de regrouper des produits laitiers, les chauffeurs livreurs sélectionnent comme critère de rapprochement la nature des produits, alors que leurs collègues préparateurs de commandes privilégient la taille de ces produits ou encore leur localisation dans l'entrepôt. Scribner attribue ces divergences à deux facteurs. D'une part elle évoque la manière ou la modalité selon laquelle ces différents professionnels interagissent avec ces produits. Les chauffeurs livreurs opèrent au travers des symboles – ils manipulent peu les objets en tant que tels, alors qu'au contraire, les préparateurs de commande ont à déplacer, stocker et quantifier des caisses et des unités de produits concrets. D'autre part, leurs actions respectives n'ont pas la même finalité

---

<sup>102</sup> « La caisse joue un rôle instrumental dans l'assemblage des produits et cela à la fois au travers de ses propriétés physiques en tant que contenant et de ses caractéristiques symboliques comme un variable susceptible de représenter une valeur chiffrée » (notre traduction)

<sup>103</sup> Scribner (1995) : Dans un premier temps il a été demandé à cinq groupes de personnes différents (consommateurs, employés de la laiterie, étudiants) d'évoquer au moins 25 produits laitiers. Cette tâche de rappel a permis de mettre en évidence comment les participants de l'étude associent différents produits, selon quelles caractéristiques. Dans un deuxième temps, une liste de 25 items ont été présentés aux sujets – cette liste reprenait les catégories utilisées par l'entreprise – il leur a été demandé de regrouper ces items.

(*purpose*)<sup>104</sup>. Certaines caractéristiques, comme par exemple l'endroit où tel ou tel autre produit est entreposé, sont essentielles pour la préparation des commandes, mais n'auront que peu de valeur pour les livreurs<sup>105</sup>.

### *Les notions d'arena et de setting : une relation dialectique entre l'individu et son environnement*

Lave (1988) introduit les notions d'*arène* et de *setting* pour caractériser la relation dialectique qui unit la tâche, l'individu et l'environnement. La notion d'*arena* renvoie à l'arrangement spatio-temporel durable et persistant qui étaye l'activité de l'individu. Elle prend l'exemple d'un supermarché. Dans le cas cité ci-dessus, l'*arena* serait l'entrepôt et la plate-forme de chargement où se déroule le travail des préparateurs de commande.

« The supermarket, for instance, is in some respects a public and durable entity. It is a physically, economically, politically and socially organized space-in-time. In this aspect it may be called an "arena" within which activity takes place. »<sup>106</sup> (1988, pp. 150-151)

Le *setting* est la relation entre le sujet agissant et l'*arena* de son action. Il relève de l'activité de l'acteur et la constitue en retour. Lave (1988) donne l'exemple d'un client au supermarché qui, ayant remarqué un rayon de produits génériques à bas prix lors d'une de ses visites, est susceptible d'y revenir par la suite. Cette information – produits génériques à bas prix à tel endroit du magasin – est potentiellement pertinente ou saillante pour un client soucieux de ses économies et va reconfigurer son activité ultérieure. Le *setting* est ainsi assimilée à une configuration flexible, à texture et saillances relativement mouvantes selon certes les possibilités offertes par le déjà-là – l'*arena* – mais aussi selon les préoccupations des acteurs (économiser de l'argent ou de l'effort physique, du temps). Le contexte ou la situation renvoie ici à la liaison entre *setting* et *arena*. Comme le notent Conein et Jacopin (1994) la communication verbale n'est plus le facteur essentiel de contextualisation. Celle-ci tient en partie à l'environnement *a priori* structuré et équipé. L'idée de la détermination mutuelle de l'action et de la situation est toujours présente, mais cette détermination est désormais, non pas simultanée, comme l'implique la notion de *réflexivité*, mais *distribuée* à la fois spatialement et temporellement – les rayons du supermarché ont été remplis à un instant *t* précédant la visite de tel ou tel client, comme d'ailleurs les produits laitiers, mis en bouteille et préparés avant l'arrivée des préparateurs de commandes.

---

<sup>104</sup> Un rapprochement peut être fait avec les travaux de Goodwin cités précédemment.

<sup>105</sup> « One is that the modality in which objects are most frequently encountered whether in symbolic or material form makes certain properties more salient than others as organizing principles. The second clue has to do with purpose, what people aim to accomplish in their actions. Certain object attributes may be essential to the performance of a task, just as product location is to a warehouse assembler, whereas others may be peripheral, and essential attributes come into play when people are asked to think about how things go together. » pp. 203/204, 1985

<sup>106</sup> « Le supermarché, par exemple, constitue dans une certaine mesure une entité publique et durable. C'est un espace-temps physiquement, économiquement, politiquement et socialement organisé. Dans ce sens, il pourrait être assimilé à une « arène » sur laquelle se déroule l'activité » (notre traduction)

### 3.1.3 Les limites de la cognition située : vers une définition de la notion de saillance

La cognition située contribue ainsi à réintégrer la pensée dans une pratique, dans un environnement peuplé d'humains mais aussi d'objets qui cristallisent un savoir social accumulé (Scribner, 1985). L'intérêt de ces travaux, tel qu'évoqué ci-dessus, nous renvoie à certaines de leurs limites quant à l'étude des contextes de travail et surtout d'un terrain tel que le nôtre où l'activité a fait l'objet d'une importante réorganisation.

Lorsque Scribner (1985 ; 1986 ; 1997) analyse l'activité des préparateurs de commandes<sup>107</sup> et plus largement celle des employés de la laiterie, elle fait, en effet, référence à la division du travail, à son organisation, aux règles en vigueur, aux exigences de l'encadrement. De même, Lave (1988)<sup>108</sup>, dans sa description de l'activité des clients du supermarché, présente ce dernier comme une entité physiquement et socialement organisée. Ceci dit, ces analyses mobilisent les éléments relatifs à l'organisation du travail de façon limitée. De quelle manière la pratique des préparateurs de commandes s'inscrit dans un agencement organisationnel défini (Girin, 1995), ayant par ailleurs une finalité productive ? Comment leur activité s'articule à celle des autres salariés de la même organisation ? En quoi l'exploitation située des ressources de l'environnement, dont ces professionnels font preuve, intègre les exigences non seulement de la tâche, mais aussi celles du collectif de travail ? Le bon de commande incorpore, comme le note Scribner (1985), un savoir social organisé (*organized social knowledge*). Les items qui y figurent ne sont pas sélectionnés, ni regroupés au hasard (Scribner, 1985). Ces écrits réifient ainsi des catégories ou un savoir social d'ordre, certes général, mais aussi organisationnel c'est-à-dire se rapportant à cette organisation en particulier. L'étude détaillée de la forme de ces écrits, de leur contenu et circulation, de la manière dont ils structurent, orientent et articulent l'action individuelle à l'action collective peut permettre d'enrichir la compréhension des activités de travail, comme le montrent d'ailleurs les travaux de Grosjean et Lacoste (1998), de Taylor et Van Every (2000), ainsi que ceux de Urban et Silverstein (1996).

La notion de *saillance*, que nous proposons dans cette thèse est inspirée par les travaux de Scribner. Nous la retrouvons également dans les travaux de Lave (1988). La notion de *saillance* traduit pour

---

<sup>107</sup> Précisons, que cette tâche et plus largement le travail des préparateurs de commandes sont communément considérés comme peu exigeants en termes de qualifications et donc de compétences et de savoir-faire. Tel est le cas d'ailleurs du travail dans les centres de contacts – une activité répétitive, routinière et contraignante. Or l'analyse située et comparative (experts/novices dans le cadre de mise en situation provoquées) de la préparation des commandes a permis de mettre en visibilité la complexité des opérations requises pour mener à bien ce travail, ainsi que celle des arbitrages à faire, des variables à considérer pour réconcilier des exigences de nature différente (minimiser les trajets entre entrepôt et plate-forme de commande, effectuer son travail rapidement et sans erreur).

<sup>108</sup> Voir aussi Beach (1993). Cet auteur met en évidence une exploitation différente des ressources de l'environnement avec le développement de l'expertise des acteurs.

nous la sélection active d'éléments opérée par un sujet en situation. La *saillance* dépasse par ailleurs la situation *hic et nunc* et traduit la *perspective* du collectif et des professionnels qui le constituent. Cette notion intègre également une dimension développementale au sens où cette configuration d'indices est l'œuvre du collectif de travail. Ainsi, pour reprendre la recherche de Scribner précitée, les caisses de lait ne sont pas porteuses des mêmes *saillances* pour les chauffeurs livreurs, que pour les préparateurs de commandes. Comme nous l'avons évoqué précédemment, les premiers y voient un contenu, c'est-à-dire des éléments à volume défini à charger, tandis les derniers y perçoivent des contenants de produits à aller chercher à un endroit précis de l'entrepôt. A notre sens, ces divergences en termes de *saillances* dénotent une différence en matière de *perspectives*. Notons que dans ce cas précis les professionnels concernés par l'étude ont une position différente dans l'organisation.

La notion de *saillance* s'écarte de la notion d'*affordance* telle que conceptualisée par Gibson (1979) et comprise dans de nombreux travaux<sup>109</sup>. Cette dernière notion renvoie à la manière dont les objets suggèrent leur propre usage – une suggestibilité qui repose sur leurs propriétés physiques et les constitue comme repères pour l'action. Les *afforances* de l'environnement physique s'inscrivent dans la rencontre des potentialités d'action d'un acteur avec les propriétés actionnables des artefacts qui l'entourent. Cet environnement s'offre naturellement c'est-à-dire objectivement aux individus percevant. Dans un certain sens le concept d'*affordance* pourrait être qualifié de concept *relationnel*, mais la relation entre celui qui agit et les objets de/dans son action véhicule l'idée d'une mise en relation, celle de la rencontre entre deux « entités » à propriétés définies et stabilisée. L'individu se mesure aux objets qu'il mobilise et ses opérations sont contraintes par ce que ces objets (lui) permettent de faire.

Pour revenir aux travaux de Scribner et de Lave précédemment cités, l'idée de *saillance* rend compte de la manière dont l'environnement est activement (re)construit par le sujet. Les caisses que les préparateurs de commande utilisent dans leur travail sont les mêmes caisses que les chauffeurs livreurs vont mobiliser pour estimer le prix de leur livraison. Pour les uns ce sont des contenants vides ou (partiellement) pleins, ce sont par ailleurs des quantités définies de produits à regrouper, à déplacer, à quantifier selon les termes de la commande demandée par les livreurs. Pour les autres ce sont des chiffres ou des symboles – une caisse de tant d'unités correspond à un prix, que l'on peut ensuite multiplier pour obtenir le prix d'une livraison. Sa taille et son poids (ceux de la caisse) sont donc secondaires. La texture des objets et l'état de l'environnement apparaissent d'une part comme donnés d'avance, puisque comme le signale Scribner (1985) ils sont porteurs d'un savoir social accumulé. Les produits dans l'entrepôt sont organisés ou groupés d'une certaine manière. De même, le bon de

---

<sup>109</sup> Brooks, 1991 ; Agre & Chapman, 1987 ; Kirsh, 1995

commande met en forme les informations qu'il contient en rapprochant certains items<sup>110</sup>. D'autre part la situation est créée ou configurée par l'activité située des acteurs.

L'idée de *saillances*, celle d'un *setting* à texture mouvante que les travaux issus de la cognition située font émerger, est particulièrement intéressante. Elle ouvre à une réflexion sur la façon dont ces *saillances* sont susceptibles d'évoluer ou de se transformer, ainsi que sur l'imbrication des différents *settings* et leur détermination mutuelle.

L'analyse de cette dynamique appelle à une perspective plus large, qui intègre l'action - au-delà des tâches particulières - dans un système d'activité organisé. Une telle analyse rendrait compte de l'interdépendance des acteurs, des procédures en vigueur, de l'écologie de l'activité et de la manière dont ces éléments orientent l'exploitation flexible et compétente des ressources situées. Nous considérons que les théories de l'activité constituent un cadre théorique particulièrement intéressant pour palier ces limites.

Rappelons que l'expérience ou l'expertise apparaît au vu des travaux précédemment cités comme un des facteurs qui président à la dynamique située des setting. Ainsi Scribner note que les professionnels novices ont tendance, avec le temps et l'expérience à adopter des stratégies non littérales dans la préparation des commandes. De même Beach (1993) montre que si au début les barman s'appuient sur des indices verbaux, ils intègrent de plus en plus l'environnement dans leur environnement, en s'appuyant sur des indices matériels. En intégrant ou « asservissant » (Kish, 1995) leur environnement, ils intègrent une organisation qui porte en elle une certaine conception du service. Cette conception n'est pas une donnée statique ou générique dépourvue d'histoire, d'une dynamique qui lui est propre. Elle justifie une certaine structuration des personnes et des artefacts et se retrouve dans la manière dont ces professionnelles exploitent les ressources de la situation.

### **3.2 La cognition distribuée**

Les situations de travail que nous avons observées, sont des situations où l'action repose sur une variété de ressources – le langage, mais aussi divers supports informationnels (documents papier, applications informatiques, panneau électronique etc.). Des ressources que les professionnels mobilisent, ajustent et coordonnent avec habileté. Ainsi chez Santé Info, pour la personne chargée du tri quotidien du courrier entrant, prendre et balayer du regard une enveloppe suffit pour choisir de la mettre de côté parmi celles à transmettre à l'assistante en implantologie. Une analyse située de son travail permet de mettre en visibilité à la fois la complexité et la richesse des indices qui étayent son jugement – la taille, la texture de l'enveloppe, son destinataire, son épaisseur. Mais comment

---

<sup>110</sup> Voir aussi les travaux de Goody (1977). Cet auteur montre que l'écriture et plus largement l'écrit, modifie profondément notre manière de penser et contribue ainsi au développement d'un système de pensée différent, qu'il rapproche à la pensée « abstraite » ou « scientifique ». Les tableaux, listes et formules ont en particulier une grande importance.

interpréter les séquences d'activité où les ressources situationnelles ne permettent pas de prendre une décision ? Celles où les saillances, les indices sélectionnés et la tâche elle-même, telle que définie par l'acteur en contexte, intègre les contraintes et les besoins d'autres personnes pas forcément présentes dans son « horizon d'observation » (Hutchins, 1996) ?

### **3.2.1 Pour une prise en compte des relations sociales : cognition et système fonctionnel**

Les recherches issues de la cognition distribuée (Hutchins, 1995 ; 1991 ; 1996 ; 1994 ; Hutchins & Klausen, 1998 ; Hutchins & Palen, 1993 ; Norman, 1993) permettent d'apporter des éléments de réponse à ces questions. Nous allons, dans ce qui suit détailler les idées clés de la cognition distribuée dans la lignée des travaux de Hutchins pour ensuite discuter de leur apport quant à l'idée de *saillance*, mentionnée précédemment, ainsi que, d'une manière plus générale, des limites de cette approche.

Selon la cognition distribuée, les activités de calcul, de mémorisation, dans des contextes tels la cabine d'un avion ou un navire de guerre, relèvent d'une action conjointe et coordonnée, impliquant un groupe d'individus. Les objets et l'action en contexte sont, dans cette perspective, considérés comme inscrits dans un *système fonctionnel*. Ainsi, l'analyse située des activités cognitives révèle le rôle structurant de l'environnement dans la cognition, celui des artefacts (matériels et symboliques), mais aussi des relations sociales. Pour Hutchins, les opérations cognitives sont réalisées non pas par des individus isolés mais par un ensemble hétérogène et organisé d'humains et d'artefacts. Cet ensemble intègre et dépasse l'action individuelle. Quand bien même réalisée en toute autonomie, c'est-à-dire n'impliquant pas d'interactions avec d'autres personnes, cette action est toujours solidaire à celle du système dans son ensemble et contribue à son fonctionnement. Comme le notent Hutchins et Klausen (1996) au sujet du travail des pilotes d'avion, même lorsque, à un moment donné, ces pilotes (*the First Pilot* et *the Second Officer*) se retrouvent à travailler individuellement, chacun étant concentré sur une tâche différente – en l'occurrence, surveiller l'appareil, l'équipage et communiquer les conditions de vol – le *système fonctionnel* serait toujours en train de réaliser un travail cognitif plus important qu'aucun individu seul ne pourrait accomplir.

Ce *système* constitue donc, pour Hutchins, une unité d'analyse cognitive à part entière, dont l'effet ne se réduit pas à la somme des actions individuelles. Il apparaît par ailleurs comme n'étant pas du même ordre que les contributions (actions, interactions) qui le constituent et le maintiennent, puisqu'il se caractérise (d'un point de vue fonctionnel) par une certaine invariabilité, malgré la dynamique des configurations sociotechniques qui le sous-tendent.

Qualifier la cognition de *distribuée* dans la lignée des travaux de Hutchins renvoie donc, d'une part, au fait que la cognition n'est pas enracinée dans la tête des individus. Ce terme marque ainsi une



différence notable de cette perspective par rapport aux approches cognitives « classiques » (Newell & Simon, 1972). D'autre part et de façon corollaire, *distribué* traduit l'idée que les groupes ont des propriétés cognitives qui leur sont propres, des propriétés à ne pas confondre ou assimiler à celles des individus singuliers (Halverson, 2002). Cette idée ouvre à une conception plus large des processus cognitifs<sup>111</sup>, dans la mesure où il ne s'agit plus de considérer uniquement des comportements individuels, mais aussi des comportements interindividuels (des situations de coopération, la coordination des acteurs et leurs appuis).

Les méthodes mises en œuvre pour étudier ces processus relèvent de l'ethnographie. La différence avec la cognition située réside dans la manière dont les données ainsi produites s'intègrent dans l'analyse. A titre d'illustration, reprenons les travaux de Scribner (1986 ; 1993 ; 1997) cités précédemment. Le travail, dans ses dimensions organisationnelles (division du travail, règles, répartition des rôles et des tâches) des salariés de la laiterie est pris en compte, mais ces éléments sont peu mobilisés dans l'analyse. Celle-ci se focalise sur un ensemble de situations de travail (similaires), par exemple la préparation des commandes ou l'estimation du prix des livraisons par les chauffeurs livreurs. Ainsi l'« unité d'analyse » demeure peu « flexible », ce qui n'est en revanche pas le cas de la cognition distribuée. La division du travail, les règles et convention propres aux métiers sont considérées comme faisant partie du *système fonctionnel*. En effet les artefacts assurent, selon Hutchins, l'« ancrage » ou la robustesse du système d'ensemble au niveau des tâches individuelles. La réalisation de ces tâches se trouve ainsi « cadrées » c'est-à-dire orientées et contraintes par ceux-ci<sup>112</sup>.

### 3.2.2 Des artefacts comme syntaxe

Un des aspects particulièrement importants de ce courant de recherches, que les travaux de Hutchins ont largement contribué à développer, réside dans la manière dont les artefacts et leurs propriétés matérielles et symboliques, sont mobilisés pour appréhender les conduites collectivement organisées.

Hutchins (1995) considère que les artefacts cristallisent ou incorporent des pratiques, ainsi que plus largement une certaine conception du monde. Il note à propos d'un dispositif utilisé au 17<sup>ème</sup> siècle par les marins pour évaluer la vitesse du bateau.

« The regularities of relations among entities in this world are built into the structure of the artifact (...). The representation of symbolic worlds in physical artifacts, and especially the representation of

---

<sup>111</sup> Comme le notent Hollan & al. Cités par Halverson (2002) « a proces is not cognitive simply because it happens in a brain, nor is a procès non-cognitive simply because it happens in the interactions among many brains ». (p. 248)

<sup>112</sup> « What is the implementational level for the navigation system as a whole is the computational level for the people who operate the tools of the system. The material means in which the computation is actually performed are implementational details for the system, but they set the task constraints on the performance of the navigation staff. » (Hutchins, 1995,p. 51)

the syntax of such a world in the physical constraints of the artifact itself, is an enormously powerful principle<sup>113</sup>. »<sup>114</sup> (Hutchins, 1995, p. 107)

Lorsque le « cockpit » se souvient des vitesses (Hutchins, 1994) – une mémorisation nécessaire pour changer la configuration des ailes de l'avion et assurer la sécurité du vol – cette mémorisation implique une chaîne de supports : la brochure des cartes de vitesses, des représentations verbales, les repères de vitesse anémométriques, la mémoire du pilote et ainsi de suite. Chaîne que les acteurs produisent, reproduisent et coordonnent en situation. Ce chaînage repose sur les propriétés (stables) des artefacts mobilisés comme ressources pour l'action (malléabilité, durabilité, forme graphique) et sur leur distribution dans l'espace de la cabine de pilotage. Celle-ci assure la circulation et la redondance des informations nécessaires aux pilotes. Tout changement dans les artefacts (par exemple un anémomètre sans repères de vitesses) induit un changement dans le comportement des acteurs sans affecter le résultat d'ensemble – on se souvient des vitesses mais de manière différente.

La nature ainsi que les propriétés matérielles et symboliques de ces représentations façonnent leur usage et requièrent un traitement divergent en termes de ressources (auditives, visuelles, cognitives). A titre d'illustration, la brochure des cartes de vitesses<sup>115</sup>, décrit par Hutchins, est un document papier, que les pilotes consultent et feuilletent. Une fois « configuré » à la bonne page, ce document est disposé de manière à ce qu'il soit visible. De par ses propriétés physiques, ce support se caractérise par une certaine persistance. Il est persistant ou durable, puisque ne fait l'objet d'aucune modification par l'activité de l'équipage. De plus, sa structure graphique facilite le rapprochement et donc la mise en correspondance de la masse aux vitesses, ces informations apparaissant côte à côte sous forme de tableau.

Si cette brochure, ainsi placée à portée de vue, constitue un support visuel immuable et peu malléable, les anémomètres représentent le changement de vitesse de l'appareil et celui de la configuration des ailes de manière dynamique. Les pilotes sont amenés à les manipuler c'est-à-dire à établir des repères fixes pour pouvoir ensuite s'y référer durant le vol. Ces repères réglés, la position des aiguilles de l'anémomètre indique, au fur et à mesure que l'avion ralentit, la vitesse de l'appareil et la configuration des ailes requise. Au travers d'une analyse fine des propriétés graphiques de cet outil,

---

<sup>113</sup> « Les régularités des relations qui lient les différentes entités de ce monde sont inscrites dans la structure même de l'artefact (...). Cette représentation de mondes symboliques en artefacts matériels et surtout celle de la syntaxe du monde dans les contraintes inhérentes (à la structure) de l'artefact lui-même est un principe puissant » (notre traduction)

<sup>114</sup> Les régularités auxquelles il fait référence se présentent sous la forme organisée – une syntaxe – et renvoient aux cycles des marées et des astres.

<sup>115</sup> Ce document, sous forme de tableau, contient un ensemble de correspondances entre les masses et les vitesses et sert à définir la vitesse appropriée de l'avion.

Hutchins montre qu'au delà de la perception sensorielle, il fait l'objet d'une interprétation<sup>116</sup> de la part des pilotes.

Comme il le note lui-même ceux-ci « ne se contentent pas de recevoir des données sensorielles de l'anémomètre » mais « imposent une structure signifiante supplémentaire » à son image. (1994, p. 466) Repères et anémomètre sont « vus » comme esquissant des régions signifiantes. Ainsi, ce sont moins les valeurs chiffrées en elles-mêmes, figurant sur cet outil, qui retiennent l'attention des professionnels que la configuration mouvante de l'ensemble (aiguilles, repères fixes, chiffres). Hutchins insiste par ailleurs sur le fait que les artefacts ainsi décrits (brochure des vitesses, anémomètre) ne doivent pas être interprétés comme des aide-mémoire, c'est-à-dire comme ayant purement une fonction de support à la cognition. L'unité d'analyse étant le *système fonctionnel* dans son ensemble, cela reviendrait à se focaliser sur la seule composante humaine de son activité cognitive. Les objets n'accroissent pas la mémoire de ces professionnels, selon Hutchins, mais organisent leur comportement cognitif, puisqu'ils donnent lieu à une certaine distribution ou répartition des représentations internes et externes des vitesses *dans* ce système. Ainsi un *système fonctionnel* sans repères de vitesses obligerait les pilotes de lire, retenir et se rappeler des configurations des ailes associées à telle ou telle autre vitesse. En d'autres termes, pour parvenir au même résultat, ils seraient conduits à se comporter différemment, à interagir de façon différente.

### 3.2.3 Les limites de la cognition distribuée

Les travaux issus de la cognition distribuée permettent en effet de dépasser certaines des limites des approches d'inspiration interactionniste et ethnométhodologique. Ceci dit, certains auteurs comme Button (2008) interrogent l'intérêt et plus largement l'apport épistémologique de ce courant. Que nous donne à voir le fait de remplacer le terme « brochure » par celui de « mémoire » ? Cet auteur, très critique à l'égard des travaux de Hutchins, suggère que la cognition distribuée ne fait qu'élargir les approches classiques de la cognition. Elle ne fait que les prolonger, puisque la cognition n'est conceptualisée qu'en termes de traitement d'information, de représentations internes et externes. Les apports épistémologiques de cette perspective sont donc limités dans la mesure où il s'agit de redécrire ou redéfinir la réalité de façon exogène et non pas de montrer en quoi les artefacts sont pertinents pour une communauté, comment ils sont utilisés ou le sens qu'ils ont pour les professionnels dont la pratique est étudiée. Cette critique se rapporte plus largement à la manière dont la cognition distribuée intègre le contexte socioculturel. L'auteur en question suggère que cette approche ne fait qu'approfondir la dichotomie entre interne et externe. Une dichotomie contre laquelle l'ethnométhodologie constitue en alternative, puisque le sens se construit dans l'interaction et

---

<sup>116</sup> Interprétation dans la mesure où il s'agit d'associer aux régions de l'anémomètre, définies par les repères de vitesses, un sens particulier.

constitue avant tout un phénomène public accessible à l'analyse et à l'observation. Ce qui permet, à tort selon Button (*ibid.*), d'assimiler la cognition distribuée aux alternatives de la psychologie computationnelle classique, est la richesse des données recueillies, la volonté d'aller sur le terrain et d'étudier de façon empirique les activités cognitives. Or, poursuit cet auteur, il ne faut pas perdre de vue la manière dont ces données sont exploitées. Il s'agit bel et bien, au-delà de la prise en compte de ce qui est en train de se faire, d'inférer de ces données empiriques des processus computationnels. Une distinction doit ainsi être faite entre d'une part ce qui est observé et observable, c'est-à-dire des données issues du terrain, et d'autre part ce qui relève de la computation ou des données relatives au système cognitif étudié. Les preuves qu'apporte la cognition distribuée de l'existence même de ce système cognitif sont, selon Button, insuffisantes.

Nous rejoignons cette critique sur un certain nombre de points, notamment sur le fait que les travaux issus de la cognition distribuée peuvent donner lieu à une lecture cognitiviste du fait de la terminologie ou de l'appareil conceptuel utilisé – des représentations externes et internes, dont les énoncés des pilotes feraient partie. Le langage lui-même semble assimilable à un média véhiculant de l'information pertinente pour le fonctionnement du système. Ceci dit, la cognition distribuée offre un éclairage intéressant sur la matérialité<sup>117</sup>, c'est-à-dire les artefacts, comme inscrits dans un autre registre que celui de l'interaction. L'unité d'analyse présente une certaine flexibilité dans la mesure où ce qui la guide ce sont les exigences du fonctionnement du système fonctionnel.

Pour conclure, la cognition distribuée offre des pistes de réflexion intéressantes pour comprendre le travail dans les centres de contact, ainsi que plus largement le changement organisationnel et technologique (Groleau, 2008 ; 2011). Comme nous l'avons expliqué précédemment, la technique est omniprésente, voire constitutive du travail dans ce contexte. Mais le paradigme de la distribution, selon les termes de Licoppe (2008), offre peu de prises pour saisir la manière dont les opérateurs se sentent « concernés » ou investissent leur travail. Or la dimension « organisante » des artefacts à laquelle le travail de Hutchins nous invite à réfléchir, mériterait d'être approfondie au travers notamment de la prise en compte de la façon dont les pratiques situées et les collectifs professionnels sont susceptibles de renouveler le système fonctionnel et ses inscriptions multiples. Là encore les théories de l'activité, dont nous avons précédemment exposé les idées clé (cf. partie 1), constituent une approche privilégiée. Les notions de *saillance* en lien avec les *perspectives professionnelles* offrent des ressources conceptuelles pour comprendre cette dynamique.

---

<sup>117</sup> Voir à ce propos Groleau (2011 ; 2008), ainsi que Halverson (2002).

## 4. Problématique et hypothèses

Pour rappel, nous avons souligné la spécificité du travail dans les centres d'appel, ainsi que la complexité à la fois technique et humaine de ces environnements de travail (cf. partie 1). Dans un deuxième temps, nous avons exposé les idées clés de plusieurs approches théoriques susceptibles de nous aider à appréhender ces organisations. Il a été notamment question des théories de l'activité, dont nous nous sommes focalisée sur un des développements récents (le modèle développé par Engeström et ses collaborateurs), des approches interactionnistes, de celles de l'action et de la cognition situées, que nous avons abordées au travers des travaux de Suchman, Goodwin, Lave et Scribner. Enfin nous avons également présenté les recherches de Hutchins autour de la cognition distribuée. Que retenons-nous de ces différents éléments ?

En se focalisant sur la médiation par l'activité, le modèle proposé par Engeström, dont nous nous inspirons, tient peu compte des conduites individuelles et des activités communicationnelles. Comment *l'apprentissage expansif* c'est-à-dire l'élargissement de l'*objet*, ou selon les termes de Clot du *réel* de l'activité que le développement de l'organisation occasionne, se traduit dans les pratiques des professionnels ? De nombreuses recherches, parmi celles que nous avons citées, sont susceptibles de fournir des éléments de réponse à cette question. Nous avons vu que selon la position des acteurs dans l'organisation, leur expérience, les moyens dont ils disposent pour agir, leur vision de l'objet du travail est susceptible de diverger (Virkkunen & Kuutti, 2000). Les travaux de Goodwin et Goodwin (1996 ; 1997) dans une perspective orientée par l'action située et l'analyse conversationnelle, montrent à quel point l'action en situation et les exigences pratiques de la tâche sont structurants pour la perception visuelle. Voir ou percevoir est ainsi moins une aptitude naturelle qu'une pratique socialement et localement organisée, mobilisant des ressources symboliques collectivement élaborées (voir Goodwin, 1997).

D'autres auteurs comme Holland et Reeves (1996) suggèrent qu'au-delà des visions ou perspectives individuelles des sujets en situation, les collectifs de travail développent des *perspectives*<sup>118</sup> sur leur activité, définissant un système de pertinence qui n'est pas forcément partagé par les autres professionnels au même moment (Grosjean, 2005). Ces *perspectives*, décrites par Holland et Reeves (1996), intègrent « une mémoire impersonnelle et collective » et donnent « une contenance à l'activité en situation » (Clot, Faïta, Fernandez & Scheller, 2000). En cela, nous rapprochons cette notion de celle de *genre professionnel* telle que conceptualisée par Clot (1999).

---

<sup>118</sup> Dans le cadre de leur étude sur les équipes de développeurs et leurs perspectives, Holland et Reeves (1996) s'appuient entre autres sur les travaux de Goodwin & Goodwin (1994/1997). Ils rapprochent la notion de *perspective* de celle d'*ethos* (p. 271) brièvement discuté par ces deux derniers auteurs, tout en précisant que les *visions professionnelles* décrites par Goodwin et Goodwin sont déterminées par la position du sujet dans l'organisation et des outils dont il dispose pour voir les avions. Des acteurs ayant la même position, mobilisant les mêmes artefacts ont ainsi peu de marge de manœuvre pour développer des visions différentes sur les avions.

Les différentes *perspectives* donnent lieu à des stratégies cognitives différentes, à des manières différentes de se saisir des ressources contingentes de la situation. A ce titre l'étude d'Engeström (1996) précitée décrivant les stratégies que les médecins mobilisent pour faire face à des cas de plus en plus complexes c'est-à-dire à l'évolution de l'objet de leur travail – les patients – suggère, à notre sens, une manière dont les différences en matière de *perspectives* sont susceptibles de se traduire dans les pratiques.

Alors que cet auteur évoque les stratégies de *linéarisation* et *latéralisation* des professionnels de santé, sans pour autant montrer de manière détaillée comment celles-ci se déploient en situation, Scribner (1986) observe que des acteurs ayant des positions différentes dans l'organisation (en l'occurrence les chauffeurs livreurs et les préparateurs de commandes) exploitent et configurent différemment les ressources offertes par leur environnement dans le cadre de leur travail. Les mêmes artefacts sont perçus et « pensés » de manière différente selon la façon dont on interagit avec ses objets et la finalité de la tâche en cours. Ainsi, comme précisé précédemment, lorsqu'il s'agit de se rappeler ou de regrouper des produits laitiers, les chauffeurs livreurs sélectionnent comme critère de rapprochement la nature des produits, tandis que leurs collègues, préparateurs de commandes, privilégient la taille de ces produits où encore leur localisation dans l'entrepôt.

Ces recherches suggèrent que outre l'environnement immédiat, l'activité oriente les actions, les jugements et les perceptions des sujets si bien que les *perspectives* des professionnels, ces constructions collectives qui correspondent à une conception ou une manière d'investir l'objet du travail, semblent se traduire en situation au travers de *saillances* différentes.

L'idée de *saillance* renvoie, à notre sens, à la fois à la sélection active d'éléments, d'indices opérée par un sujet en situation et relève de l'ensemble des construits sociaux et artefactuels qui habitent et dépassent cette même situation. Cette idée intègre par ailleurs l'idée de texture ou de tissu de pertinences (Scribner, 1986) ou encore de chemins d'inférences (Grosjean, 2006) c'est-à-dire d'un complexe dont les éléments prennent sens les uns par rapports aux autres. Ainsi, la *saillance* n'est ni une propriété isolée, ni une caractéristique stable d'un objet support de lecture ou d'un événement mais une configuration mouvante, dynamique et (partiellement) émergente dans l'action. En cela, elle s'écarte de la notion d'*affordance*, telle que conceptualisée par Gibson (1979). Rappelons que cette dernière notion renvoie à la manière dont les objets suggèrent leur propre usage – une suggestibilité qui repose sur leurs propriétés physiques et les constitue comme repères pour l'action. Plus largement les modèles de l'écologie perceptive suggèrent que le lien entre perception et action est un lien direct et non déterministe, mobilisant des jugements perceptifs de bas niveau (Licoppe, 2008). Dans ce cadre ce qui déclenche l'action est la disponibilité de l'information. Or l'idée de *saillance* rend compte de la manière dont l'environnement est activement (re)construit par le sujet en relation avec son activité et

le collectif auquel il appartient. Ainsi, la *saillance* constitue une forme d'externalisation du côté du sujet aux prises avec le *réel* de l'activité.

Comme nous l'avons précisé précédemment, la restructuration du service social de Santé Info s'inscrit et implique à la fois le développement de l'activité, celui du collectif, mais aussi des salariés, de leur rapport au travail, aux autres et à eux-mêmes. Dans ce contexte, nous nous proposons de comprendre les incidences du développement de l'activité sur les pratiques situées des acteurs et de saisir comment celles-ci nourrissent ce développement en retour. Pour cela nous mobilisons les notions de *perspective* et de *saillance*, afin de rendre compte et de documenter ces incidences.

Nous faisons deux hypothèses générales. La première, d'ordre théorique, consiste à affirmer que le développement de l'organisation induit celui des *perspectives professionnelles* des acteurs. Celles-ci se traduisent en pratique par la sélection et la construction de configurations d'indices pertinentes c'est-à-dire des *saillances* relevant à la fois du sujet et du collectif. Notre deuxième hypothèse générale soutient que le pôle social actualise une contradiction propre au système d'activité de Santé Info, celle entre « informer » et « conseiller ». Les notions de *perspective* et de *saillance* permettent, à notre sens, de rendre compte et de documenter les manifestations des contradictions inhérents à Santé Info. Ainsi l'examen des trois hypothèses, ci-dessous, nous permet d'interroger la notion de contradiction et sa portée analytique.

Ainsi, nous souhaitons mettre à l'épreuve les hypothèses suivantes :

H. a) La *perspective professionnelle* des téléconseillers spécialisée tend à se différencier de celle de leurs collègues télé-opérateurs généralistes

H. b) La *perspective professionnelle* élargie des téléconseillers spécialisés se traduit en pratique par la construction et la sélection de configurations d'indices différentes, des *saillances* propres à ce collectif.

H. c) Les exigences pratiques propres à l'activité située des téléconseillers spécialisés créent les conditions pour élargir l'objet du travail au conseil, à l'aide, à l'accompagnement

Nous allons traiter la première hypothèse autour du système d'activité de Santé Info et les contradictions qui lui sont propres dans le chapitre 5 de cette thèse. Pour cela, nous nous appuyerons sur des matériaux ethnographiques. Ce chapitre présente ainsi une analyse historique de l'organisation. Nous nous focalisons également le travail du plateau dans ses dimensions structurante et opérationnelle au travers de la notion de *travail d'articulation* (Grosjean & Lacoste, 1999), afin de saisir les impératifs et les exigences organisatrices de l'action, qui fournissent un cadre (interprétatif) aux pratiques, aux communications, aux coopérations des professionnels. Ceci nous permet d'ouvrir

sur notre deuxième hypothèse. Celle-ci, ainsi que les hypothèses b) et c) seront par la suite examinées dans le chapitre 6. Des analyses détaillées de trois cas seront présentées dans ce chapitre pour mettre en évidence la manière dont les *perspectives professionnelles* identifiées s'actualisent dans les pratiques concrètes des acteurs. Une des manières dont elles s'incarnent et sur laquelle nous appuyons notre analyse est la prise et la construction de configurations d'indices informationnels.



# Chapitre 4 – Analyser et documenter le travail dans une perspective située et orientée par les théories de l'activité

Ce chapitre présente et discute les méthodes que nous avons mises en œuvre afin de documenter et comprendre les incidences du développement de l'activité sur les pratiques des salariés de Santé Info et la manière, dont celles-ci nourrissent ce développement en retour. Notre démarche se caractérise par une analyse à plusieurs niveaux. L'interaction est au cœur de notre travail. Cependant pour comprendre la restructuration du service social de Santé Info en référence au concept d'activité, tel qu'il a été discutée dans le chapitre précédent et en particulier dans la section 1 du chapitre 3, il est nécessaire d'élargir cette analyse située de l'activité aux phénomènes de coopération et de coordination au travail, par une prise en compte de son contexte sociohistorique et organisationnel.

Nous allons, dans un premier temps, revenir sur notre relation avec l'organisation étudiée, ceci afin de préciser les conditions matérielles et organisationnelles de notre étude. En effet, en posant la question du développement, notre approche insiste sur la place du chercheur comme un acteur engagé dans ce processus. Ainsi, nous aborderons la négociation de notre accès à Santé Info. Celui-ci a nécessité un travail conséquent et s'inscrit dans le cadre d'une recherche de partenaires plus vaste, révélatrice, à notre sens, de la spécificité du secteur des centres d'appel, à savoir des organisations soumises à des impératifs temporels et de forts. Il sera question du dispositif de gestion de l'investigation, que nous avons négocié. Ce dispositif intègre un *comité de pilotage et de suivi*, ainsi qu'un *chef de projet* et visait, d'une part, à assurer la pérennité et le sens pour les acteurs-partenaires de notre travail au sein de l'organisation. D'autre part, il s'agissait de faciliter l'exploitation de nos résultats par le terrain. Notre recherche n'avait pas d'objectifs opérationnels contractualisés. Sa dimension transformatrice devait être induite par ce terrain, au travers notamment de ce dispositif de gestion de l'investigation que nous avons mis en place.

Dans un second temps, nous présentons la démarche méthodologique mise en œuvre, en cohérence avec notre orientation théorique, puis les outils que nous avons construits et mobilisés pour l'étude de l'activité de Santé Info. Une approche orientée par les théories de l'activité suppose, entre autres, la conduite d'une *enquête de terrain* c'est-à-dire d'ancrer les faits observés dans un contexte spécifique,

en délimitant ainsi un cadre qui n'est pas celui de la situation *hic et nunc*, mais celui de l'activité. Afin de construire le lien entre les pratiques situées des acteurs et l'activité, comme réalité qui dépasse et intègre ces conduites, nous mobilisons les concepts de **travail d'articulation** et de **perspective professionnelle**. Comme nous l'avons montré dans le chapitre 3, l'analyse des situations de coopération permet d'identifier les contradictions propres aux **systèmes d'activité** des acteurs à condition d'inscrire cette analyse de l'activité dans un contexte socio-historique et organisationnel plus large, révélé par une ethnographie prolongée.

Cela implique, par ailleurs, d'un point de vue méthodologique, de construire un dispositif d'observation des pratiques basé sur une *stratégie de suivi*, suivi des acteurs, mais aussi d'objets organisationnels, tels que les *affaires* c'est-à-dire des demandes d'adhérents dont le traitement nécessite l'intervention coordonnée de plusieurs professionnels. Les courants de la cognition située et distribuée fournissent des outils analytiques pertinents pour aborder cet aspect. Nous avons également souligné dans le chapitre théorique, que chaque acteur a une vision différente de l'objet du travail, en fonction de sa position dans l'organisation et des moyens dont il dispose pour agir. L'explicitation de ces différentes visions, selon ces théories, est un facteur de développement des pratiques.

L'observation et l'analyse des situations de négociation contribuent à mieux comprendre le développement de l'organisation, tel qu'initié et orienté par les acteurs. Les situations de gestion (réunions d'équipe, *briefs*), ainsi que les formations métiers sont des « événements » dont l'analyse se révèle particulièrement intéressante à cet égard. A ce titre, nous mobilisons les apports des approches d'inspiration interactionniste (Ethnométhodologie, Action Située) afin d'apporter un éclairage sur le lien entre l'action en situation et sa signification pour l'acteur.

Nous concluons ce chapitre par une description synthétique des données sélectionnées pour l'étude, ainsi que par un exposé des principes d'analyse mobilisés pour l'interprétation des résultats.

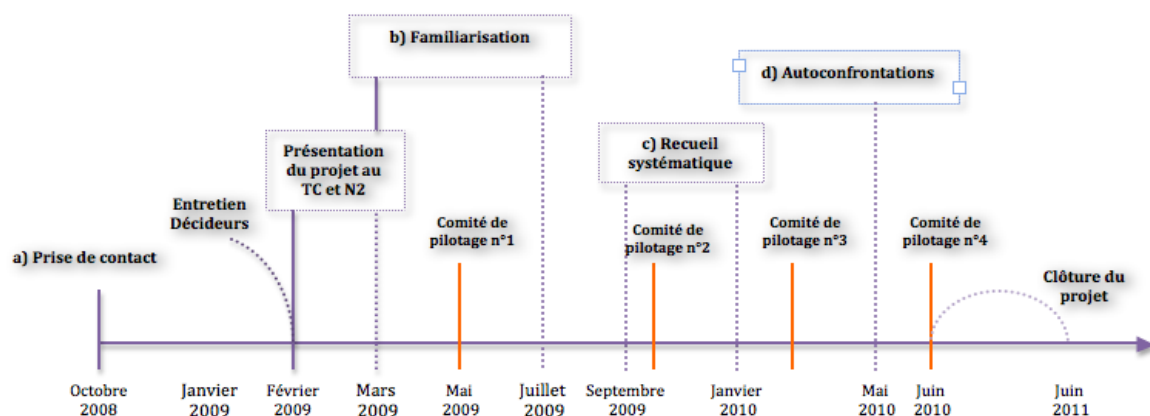
## **1. La construction du terrain**

Nous avons choisi de considérer et par conséquent de présenter « l'entrée sur le terrain », et plus largement nos interactions avec celui-ci, comme une étape à part entière de notre démarche d'investigation. Il convient de préciser que par « entrée sur le terrain » nous entendons l'initiation de ce travail de terrain une fois notre présence négociée, c'est-à-dire les conditions et les modalités de l'investigation selon lesquelles nous avons été autorisée à observer, filmer, suivre et nous entretenir avec les professionnels de Santé Info sur leur lieu de travail. En quoi et comment nos interactions avec le terrain nous ont permis de recueillir ou au contraire ont limité le recueil de nos données ? En d'autres termes, nous proposons de présenter la *configuration* (Bizeul, 1998) de notre terrain d'enquête, afin d'apporter un éclairage supplémentaire sur le travail réalisé. Le terme de *configuration*

renvoie à la nature du terrain étudié : s'agit-il d'une organisation, d'un groupe informel, d'une population étendue ? Est-ce un site fermé, à accès limité ? A quelles conditions l'on peut y accéder ?

Soulignons que notre présence sur le terrain a été continuellement renégociée et redéfinie en situation, mais elle repose, comme nous allons le voir, sur une organisation en mode *projet*. Notons enfin, que prendre appui sur nos rapports avec le terrain relève plus largement d'une prise de position théorique et épistémologique, celle d'une relation ethnographique avec ce terrain. Un terrain que nous avons intégré, où nos actions ont été interprétées, vues, prises en compte par les professionnels participant à cette étude. Nous reviendrons sur cette posture et préciserons ce que nous entendons par « ethnographie » et « immersion ethnographique ».

Pour faciliter la lecture de ce sous-chapitre, la Figure 5 ci-dessous synthétise de façon chronologique les différentes étapes de notre travail de terrain.



**Figure 5 : les différentes étapes de notre étude**

### **1.1 La négociation initiale de l'entrée sur le terrain : la prise de contact avec Santé Info**

La prise de contact avec Santé Info, cette étape initiale de notre travail de terrain, constitue l'aboutissement d'une recherche de partenaires s'étalant elle-même sur plusieurs mois. En effet, entre juin et décembre 2008, nous avons contacté plusieurs organisations aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public. Nous avons échangé avec les représentants d'une société d'externalisation (X) disposant de plusieurs centres de contact (réception et émission d'appels) en France, d'une grande banque française, d'un opérateur de télécommunication, ainsi que d'une entreprise de transport ferroviaire. Ces échanges se présentaient sous forme d'un ou plusieurs entretiens de face-à-face ou téléphoniques. En vue de négocier un partenariat de recherche, nous avons ainsi été conduit à rencontrer de nombreux professionnels à différents niveaux hiérarchiques au sein de la même

organisation. Afin d'illustrer les exigences ainsi que l'intérêt que ce projet d'étude a pu susciter dans le contexte d'un centre d'appel, nous allons évoquer les cas de la société d'externalisation X (i) et d'une grande banque (ii).

i) La société d'externalisation X offre différentes prestations en matière de relation client (vente, *back office*, gestion personnalisée d'opérations à faible volume, fidélisation) dans des secteurs variés (banque assurance, énergie, média, secteur public). Elle dispose de plusieurs sites, tous localisés sur le territoire métropolitain et pour la majorité dans des régions à faible emploi et à fort chômage. Ce choix stratégique de non délocalisation ou d'*on shore* constitue pour la société X un argument à faire valoir auprès de ses clients et prospects, gage de la qualité de la prestation fournie ainsi que de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise prestataire. Précisons que nos échanges avec cette organisation (septembre - octobre 2008) coïncidaient avec le lancement et l'inauguration d'une nouvelle plate-forme téléphonique. Après avoir rencontré le responsable marketing de cette société, nous avons présenté notre travail à la responsable des ressources humaines de l'entreprise dans le cadre d'un second entretien. Dans ce contexte, notre travail de thèse avait été perçu par le responsable marketing avant tout comme une opportunité en matière de valorisation, d'abord celle d'un métier (téléconseiller), mais ensuite, plus largement, celle de l'entreprise en tant que fournisseur de services innovants et de qualité. Ce premier entretien s'articulait davantage autour de notre légitimité en tant qu'intervenant, disposant des compétences et des ressources nécessaires pour mener à bien cette étude. Notre rencontre avec la responsable des ressources humaines a pris une tournure différente en relation avec la légitimation du dispositif de recherche envisagée. Au-delà de la question de l'expertise, ce sont les modalités concrètes du déroulement de notre travail (durée, nombre minimum et maximum de personnes interrogées et/ou observées etc.) qui étaient au cœur de la discussion. Suite à ces échanges, notre proposition avait été présentée au directeur de l'entreprise qui a décidé de ne pas donner suite à cette collaboration. Parmi les arguments évoqués par la responsable des ressources humaines justifiant cette décision de récents problèmes sociaux, ainsi que la « période chargée » que traversait l'organisation.

ii) Suite à la rencontre de deux responsables de recrutement d'une grande banque française à l'occasion d'un salon étudiant, nous nous sommes entretenue avec le directeur d'un des centres d'appel de cette banque dans la région lyonnaise (décembre 2008). A la fin des années 90, cette organisation a créé un service de banque par téléphone destiné à l'ensemble de sa clientèle-professionnels et particuliers. En 2001, elle entreprend de dériver les appels entrants de son réseau d'agences en créant une plate-forme téléphonique nationale implantée sur six sites en France, dont le site que nous avons visité à Lyon. L'objectif de cette dérivation est d'améliorer la qualité du service téléphonique des clients et des prospects, d'accroître l'efficacité des conseillers en agence, en évitant, notamment, les interruptions lors des rendez-vous clients et de dégager du « temps commercial ». En

2008 la « dérivation » concerne près de 1000 agences, soit plus de 62% des clients de la banque. Les missions du centre de contact lyonnais consistent ainsi, d'une part, à recevoir et traiter les demandes des clients et prospects (information, conseils financiers, opérations de banque, prise de rendez-vous en agence, vente de produits de banque et d'assurance). En outre, les téléconseillers assurent le contact commercial de la clientèle (émission d'appels) afin de proposer des rendez-vous ou des produits et des services de l'entreprise. Lors de notre rencontre avec le directeur du plateau téléphonique lyonnais, notre travail de thèse avait été considéré à l'aune de ses incidences éventuelles sur la productivité des agents. Des incidences dont le décideur rencontré souhaitait avoir une estimation chiffrée et précise. En effet, nos objectifs de recherche paraissaient particulièrement lointains des préoccupations de notre interlocuteur dans la gestion opérationnelle de son centre d'appel. Notons, par ailleurs, que la majorité des projets technologiques et organisationnels, auxquels notre étude était susceptible de directement contribuer, étaient gérés à un niveau national par des groupes projet. Le responsable de cette plateforme était impliqué dans un de ces « chantiers » (communication client & offre aux professionnels) mais ne pouvait s'engager sur la disponibilité de ses collègues ailleurs qu'à Lyon.

A partir de la description de nos échanges avec ces entreprises, nous souhaitons insister sur le fait que chacun de ces professionnels avait une lecture différente de notre travail, de ses éventuels intérêts et limites. Cette lecture intégrait les exigences de leurs métiers (marketing, ressources humaines, gestion opérationnelle d'un plateau téléphonique, coordinateur sécurité) et s'inscrivait plus largement dans des contextes organisationnels marqués par des orientations commerciales exigeantes pour faire face à une forte pression concurrentielle, une division du travail (une distribution des responsabilités et des pouvoirs) mais aussi par des tensions politiques, tels que des conflits sociaux.

Comme nous allons le voir par la suite, la prise de contact avec Santé Info a également nécessité de nombreux échanges avec des interlocuteurs différents. Mais ces échanges étaient moins axés sur la légitimation du dispositif de recherche et ses incidences sur la productivité des agents que sur l'éventuel apport de notre démarche en termes de connaissances métiers (stratégies et ressources mobilisées par les professionnels, analyse des pratiques). Cela renvoie ou traduit, à notre sens, le positionnement spécifique de l'organisation vis-à-vis de ses mandants et les tensions sous-jacents à son système d'activité que nous discuterons dans le chapitre 5 de cette thèse.

En conclusion, tenir compte de cette étape de prise de contact permet de mieux comprendre les enjeux de notre collaboration avec une plateforme téléphonique, d'en clarifier les ressorts, d'en cerner les implications. Comment négocier notre présence ? Avec qui ? De quelle façon notre « intervention » a-t-elle été présentée ? Elle « donne à voir » ou pour le moins « suggère » la spécificité du secteur (les centres de contact), ainsi que celle de l'organisation qui nous a accueilli.

## **1.2 Une collaboration dans le cadre d'une thèse sur la relation client dans les centres d'appel : l'ethnographie comme une immersion « coûteuse »**

Nous avons pris contact avec Santé Info en octobre 2008. Ce centre d'appel accueillait (depuis plusieurs années) des étudiants en apprentissage (Licence Professionnelle) pour assurer une partie de la supervision du plateau téléphonique. Nous leur avons été présentée par le responsable de la licence professionnelle<sup>119</sup>, tuteur d'un étudiant en stage au sein de Santé Info. C'est dans le cadre d'un rendez-vous de suivi de stage que nous avons eu l'opportunité de présenter notre projet de thèse au Directeur médico-social de la plate-forme.

La proposition de collaboration qui a servi de support à ce premier échange, ainsi qu'au suivant en février 2009, mettait en avant i) l'intérêt et les contributions d'une ethnographie des pratiques de travail dans les centres de contact, ii) les questions que nous souhaitions étudier dans ce contexte et iii) les méthodes que nous envisagions de mettre en œuvre. Nos laboratoires et institutions de rattachement, nos directeurs de thèse ont été aussi brièvement présentés comme partenaires dans cette collaboration, dont la durée était estimée à environ six mois. Nous insistions sur l'aspect non intrusif de notre démarche (que l'intérêt pour le travail en train de se faire justifie et présuppose) ainsi que sur la déontologie et la confidentialité auxquelles aussi bien le recueil, que l'exploitation des données étaient soumis (consentement éclairé des participants, anonymisation systématique des données).

Notre démarche soulève plusieurs questions du point de vue de ces organisations. Quels sont les apports d'une telle démarche ethnographique du travail des télé-opérateurs ? Pourquoi s'intéresser aux dires et aux fautes de ces professionnels que l'on voit et surveille, que l'on entend et écoute ? Le travail que les téléconseillers réalisent est un travail qui devrait se donner à voir et à entendre à l'observateur qu'il soit interne ou externe à l'organisation. C'est un travail que l'on « observe » et appréhende au travers un dispositif sociotechnique complexe et contraignant. Justifier d'une démarche de recherche de ce type auprès de la direction des centres de relation client nous est rapidement apparu comme délicat. Comme souligné précédemment, les divers professionnels que nous avons rencontrés entre juin et décembre 2008 avaient tous un certain scepticisme sur l'intérêt de cette démarche et ont insisté sur les contraintes de temps pour leur organisation.

La nature de l'activité des téléconseillers, à savoir une activité interactionnelle et relationnelle, notre présence auprès des agents – les questions que nous étions susceptibles de leur poser, les retours qu'ils pourraient nous faire sur les demandes traitées et les outils mobilisés – était d'emblée considérée comme potentiellement « coûteuse » en termes de temps. Cette présence était ainsi interprétée comme un engagement supplémentaire pour les salariés en contact direct avec la clientèle. Un engagement qui risquait d'avoir un impact sur les indicateurs de performance individuels et collectifs de ces

---

<sup>119</sup> Nous tenons à remercier Laurent Veillard pour nous avoir mis en contact avec Santé Info

professionnels. L'intérêt de la démarche se mesurait à cet investissement temporel, le temps étant assimilé à un facteur de production dans ces organisations (Hassard, 1990).

Compte tenu de ces éléments contextuels, il nous fallait élaborer un support de présentation qui permettait de rendre accessible en la justifiant notre démarche et l'intérêt qu'elle pouvait présenter pour nos interlocuteurs lors des échanges. Ce document présentait et argumentait notre démarche et méthodologie. Il fait figure d'une « promesse » c'est-à-dire fait état d'un certain nombre d'engagements de notre part. Il documente par ailleurs la manière dont nous avons perçu les enjeux propres à ce terrain de recherche générique que nous souhaitions étudier : les centres de relation clientèle. Notre propos ici est moins d'analyser les propos ou les idées que ce document met en avant que de cerner la façon dont il a « organisé » notre collaboration avec Santé Info. Sans tirer des conclusions hâtives à ce niveau – ce document ne constitue pas une référence récurrente dans nos échanges ultérieurs avec les professionnels de la plate-forme – nous pensons qu'il apporte un éclairage intéressant sur le déroulement de notre travail de terrain.

Le document en question s'organise autour de deux axes, à savoir l'argumentation des apports de l'ethnographie, de ceux de l'analyse fine des interactions téléphoniques au vu des évolutions et problématiques propres aux centres de contact, et la présentation concrète du travail de terrain, quelles méthodes (entretiens, observation), avec qui dans quelles conditions. Il s'adresse à des décideurs à différents niveaux de l'organisation).

Notre argumentaire en faveur d'une approche ethnographique<sup>120</sup> sur le plateau téléphonique s'articule autour d'un certain nombre de constats. Il s'agit tout d'abord du développement rapide des centres de contact, aujourd'hui au cœur de la relation avec la clientèle, ensuite de la complexité sociotechnique de ces environnements de travail, enfin du *turnover* important des salariés de ces organisations et de la problématique en matière de gestion des compétences qui en découle. Dans un deuxième temps, cet argumentaire repose sur les éventuelles contributions de notre démarche tant au niveau de son impact sur l'engagement des agents, que de ses apports pour l'évaluation de la pertinence des ressources informationnelles mobilisées par les télé-opérateurs (dans un contexte de changement organisationnel et technologique), et la mise en évidence des stratégies individuelles, des ressources personnelles utilisées par les opérateurs.

### **1.3 La négociation du dispositif de recherche avec Santé Info**

Après un premier échange avec le directeur médico-social de Santé Info en octobre 2008, nous l'avions, dans un deuxième temps, rencontré en compagnie de la directrice de la plate-forme ainsi que du responsable d'organisation et de coordination (février 2009). Cette entrevue était pour nous

---

<sup>120</sup> Nous précisons ce que nous entendons par ethnographie dans la section 2 de ce chapitre.

l'opportunité d'exposer et d'argumenter notre travail auprès de la directrice de la plate-forme, ainsi que de mettre en discussion les modalités concrètes de son déroulement. A l'issue de ce deuxième entretien, notre travail a été d'abord présenté par la direction aux délégués du personnel. Une fois leur accord obtenu, nous avons rencontré les salariés de Santé Info.

Santé Info est une plate-forme téléphonique de réception d'appels qui se doit d'assurer un service continu aux appelants de 8h à 20h six jours par semaine. Une équipe de 17 télé-opérateurs prennent en charge le flux d'appels entrants, variable selon les heures, les jours et les périodes de l'année. Précisons par ailleurs qu'aussi bien la prise d'appels, que l'analyse des devis est une pratique soumise à des objectifs temporels (délais de traitement, taux d'appels décrochés). Ainsi, afin de présenter notre travail aux salariés de la plate-forme – téléconseillers (TC) et opérateurs de saisie (ODS) – sans perturber le travail du plateau, quatre sessions de quarante-cinq minutes ont été organisées dans l'après-midi du 19 février 2009<sup>121</sup>. Le choix de l'après-midi s'explique par l'intensité des appels étant très importante le matin. La directrice et le directeur médico-social ont assisté à l'ensemble des sessions en tant qu'auditeurs. Chacune des sessions devait réunir quatre à cinq télé-opérateurs ou ODS de façon à ce que l'activité de prise d'appel ne soit pas perturbée. De plus, un battement d'un quart d'heure était prévu entre chaque réunion pour tenir compte du temps d'arrêt du téléphone. L'organisation de ces réunions d'information impliquait le « détachement » de l'équipe de TC de leurs postes de travail. Elle a demandé l'intervention concertée de plusieurs collaborateurs (la directrice, le directeur médico-social, les superviseurs, les TC et les ODS) et le respect des créneaux préalablement définis.

Notre dispositif de recherche, tel qu'initialement négocié avec l'organisation, devait par ailleurs intégrer deux instances de gestion. En effet, notre étude avait été « imaginée » lors de l'entretien avec la direction comme un *projet*, un projet doté d'un *comité de pilotage*, d'un *comité de suivi* et d'un *chef de projet*, c'est-à-dire d'une personne référente au sein de l'entreprise qui allait contribuer à sa mise en œuvre et à son déroulement. Ce rôle de personne référent devait être assumé par un professionnel directement impliqué dans la gestion opérationnelle du plateau, ceci afin de faciliter la mise en œuvre effective de notre démarche et l'implication des salariés. Au moment où nous avons intégré Santé Info, la responsable opérationnelle était en congé maternité. Ainsi, le choix de la direction s'est porté sur un des superviseurs du plateau téléphonique, en charge, entre autres, du pôle social. Les professionnels, ayant assisté aux trois sessions en février 2009, avaient ensuite, en toute connaissance de cause, à décider de leur participation ou non à l'étude.

Le *comité de pilotage* était d'abord pensé comme une instance de validation qui avait pour objectif de valider les grands axes du *projet*. Quant au *comité de suivi*, il se présentait comme un dispositif de

---

<sup>121</sup> Trois sessions TC et une session ODS



gestion de l'investigation (Girin, 1990), réunissant les chercheurs et divers professionnels de l'organisation susceptibles d'être concernés par le déroulement de notre travail ou par ses résultats. Les décisions relatives aux opérations de recherche, telles le choix des méthodes, des dates, des cibles visées devaient être soumises à discussion dans le cadre de ce *comité de suivi*. Comme le souligne Girin (1990) dans une réflexion sur les interactions entre la recherche et le terrain, inclure une instance de gestion de l'investigation tel le *comité de suivi*, a de nombreux avantages. L'enjeu en est de garantir la pérennité de la recherche. Le *comité de suivi* constitue une « garantie de permanence face à la mobilité générale dans l'entreprise » et une ressource pour traiter les « problèmes éventuels de renégociation – ou de réaffirmation – des objectifs de la recherche » (1990, p.19). En effet, nous étions d'emblée consciente du fait que notre travail de terrain nécessiterait une présence prolongée au sein de l'organisation dont il fallait construire la légitimité et assurer la légitimation tout au long de notre recherche.

En cohérence avec les éléments théoriques présentés dans le chapitre 3 de ce travail de thèse, notre objectif était certes d'observer des situations d'(inter)action toujours singulières, mais aussi d'inscrire ces situations dans le contexte du système d'activité de la plate-forme. Ainsi, nous avons négocié la possibilité d'enregistrer et suivre différents professionnels, d'avoir accès aux bases de données métier, aux documents internes, aux contenus de formations, et le droit d'assister à des réunions de travail. Cela dans le but non seulement pour documenter les pratiques des acteurs, c'est-à-dire les stratégies et les ressources qu'ils mobilisent en situation, mais aussi afin de saisir la façon dont ces ressources sont collectivement et collaborativement construites.

Le *comité de suivi* constitue également un « élément décisif dans la construction de l'interaction et de définition de l'identité des chercheurs par rapport aux interlocuteurs de terrain » (Girin, 1990). Avoir un statut clair et défini face aux professionnels directement impliqués dans l'étude est, à notre sens, essentiel pour que les résultats de la recherche puissent à terme devenir une ressource pour l'organisation. Comme le remarque Clot (2004), l'action du chercheur est initialement une ressource extérieure à l'entreprise qui au fur et à mesure de la recherche est susceptible de devenir une « *source* nouvelle d'engagement pour les travailleurs concernés » (p. 30). Enfin, selon Girin (1990), cette instance de gestion de l'investigation est un lieu de mise en visibilité des enjeux et des stratégies des professionnels vis-à-vis de la recherche et donc une source d'information précieuse pour saisir le contexte de signification et d'action des acteurs.

Le Tableau 3, ci-dessous résume la composition et les objectifs des *comités de pilotage* et de *suivi*, ainsi que le rôle du *chef de projet* tels qu'envisagés conjointement avec Santé Info au début de notre travail de terrain.

	Comité de pilotage	Comité de suivi	Chef de projet
Objectifs – Mission	Valider les grands « axes » du projet, faire le point sur son avancée	Suivre en temps réel l'étude	Référent au sein de l'organisation
Composition – Fonction	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directeurs de thèse,</li> <li>▪ Directeur de Santé Info,</li> <li>▪ Directeur médico-social,</li> <li>▪ Responsable opérationnel,</li> <li>▪ Responsable RH,</li> <li>▪ Chef du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chef du projet</li> <li>▪ Les collaborateurs directement impliqués dans l'étude</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Superviseur plateau téléphonique, responsable également du service social</li> </ul>
Périodicité	Occasionnelle	Régulière	Quotidienne

**Tableau 3 : composition et objectifs des instances de gestion du projet**

Le *comité de pilotage* était composé de nos directeurs de thèse, de la directrice et du directeur médico-social de Santé Info, ainsi que d'autres responsables, tels la responsable ressources humaines ou la responsable opérationnelle. Aussi bien sa composition que sa fonction ont évolué au fur et à mesure de l'avancement de notre travail de recherche. Si au tout début du *projet*, ce comité se présentait comme une instance de validation qui aurait à intervenir occasionnellement pour contrôler ou approuver les décisions et les actions suggérées par le *comité de suivi*, à l'issue de la phase de recueil systématique de données (janvier 2010), il a été décidé qu'il aurait une composition variable en fonction de l'objectif des réunions. Il était ainsi amené à assumer le rôle du *comité de suivi*.

Le *comité de suivi* du projet devait régulièrement réunir le *chef de projet*, nous-mêmes, ainsi qu'un ou plusieurs téléconseillers, opérateurs de saisie, professionnels de santé pour assurer le suivi opérationnel du projet et l'articulation entre, d'une part, la recherche et, d'autre part, le terrain. Le *comité de suivi* du projet ne s'est jamais réuni, ce qui nous a conduit à repenser le rôle du *comité de pilotage*.

#### 1.4 Construire la « mémoire » et la mise en visibilité du projet

Un communiqué résumant l'avancement de nos travaux était rédigé en collaboration avec le *chef du projet*, validé par la directrice et diffusé auprès de l'ensemble des collaborateurs de Santé Info (cf. fig. 6) sur le portail de la plate-forme après chaque comité de pilotage.

Quatre communiqués<sup>122</sup> ont été ainsi rédigés. A titre d'illustration, nous présentons ci-dessous un extrait d'un de ces documents<sup>123</sup>. Il s'agit d'un communiqué élaboré courant juin 2009 suite au premier

<sup>122</sup> Il s'agit de trois communiqués accompagnés, pour certains, d'une annexe opérationnelle, ainsi que d'une synthèse ou « résumé élargi » rédigé à l'issue du troisième comité de pilotage. Celui-ci s'est tenu le 2 février 2010.

comité de pilotage (28 mai 2009). Comme l'ensemble de ces documents, celui-ci reprend les objectifs de notre travail de thèse, détaille les points qui ont été abordés lors du *comité de pilotage* et présente brièvement la suite de l'étude. Dans ce cas précis, il est question de la mise en place du *comité de suivi*.



**Figure 6 : exemple de « communiqué »**

Notre travail était régulièrement présenté dans le cadre des réunions de gestion des projets de Santé Info. Celles-ci réunissent (tous les deux mois environ) différents responsables de la plate-forme et visent à faire le point sur l'évolution des projets en cours. Dans le cadre de ces rencontres, chacun des projets fait l'objet d'une présentation succincte par le responsable organisation et coordination (ROC). A la suite de cette présentation, chaque chef du projet est invité à prendre la parole afin de valider ou de rectifier les éléments présentés. Une fiche projet récapitulant les actions réalisées, « flash projet », ainsi que celles à mettre en place avait été systématiquement communiquée au ROC en vue de la préparation de ces réunions.

---

<sup>123</sup> L'intégralité de ces documents est présentée en annexe.

Le tableau ci-dessous reprend les différents documents que nous avons élaborés au fur et à mesure de l'avancement de notre travail de terrain.

Nature du document	Nombre	Destinataires
Communiqués <i>projet</i>	3	Professionnels de Santé Info
Fiches <i>projet</i> (« flash projet »)	12	Responsable Organisation & Coordination
Compte-rendu <i>comité de pilotage – restitution</i>	4	Membres du comité de pilotage/suivi <i>projet</i> thèse
Résumés – synthèses	2	Membres du comité de pilotage/suivi du <i>projet</i> thèse - professionnels de Santé Info
Supports de restitutions	4	Membres comité de pilotage/suivi <i>projet</i> thèse

**Tableau 4 : documents élaborés au cours de notre travail de terrain**

Ces différents supports (compte-rendu de réunions, communiqués, fiches projets) sont à replacer dans les pratiques propres à l'organisation (gestion en mode projet, communication interne etc.). Comme souligné précédemment, notre travail de terrain avait été *intégré* par l'organisation sous forme de *projet*. De ce fait, notre projet avait une position intermédiaire se caractérisant, d'une part, par cette intégration à la pratique gestionnaire de l'entreprise. D'autre part, notre travail présentait une forme d'autonomie du fait du contrôle dont nous disposions au niveau de la collecte et de l'exploitation des données, ainsi que du rôle que nous souhaitons donner aux salariés participant directement dans l'étude, comme nous allons le détailler dans ce qui suit.

Notons par ailleurs, le dispositif négocié a contribué à circonscrire notre travail de terrain au pôle opérationnel (TC et ODS) de Santé Info, en limitant notre accès à d'autres groupes d'acteurs (professionnels de santé, service des études, direction etc.).

### **1.5 Notre positionnement vis-à-vis de l'organisation : la recherche en pratique**

Nos rapports avec les professionnels de Santé Info se sont initialement organisés autour des implications éventuelles de cette recherche pour l'organisation. Comme nous venons de le souligner, un *comité de suivi et de pilotage*, ainsi qu'un *chef de projet* avaient été prévus. Ces implications n'avaient pas été pensées en tant que telles en amont de notre travail de terrain, dans la mesure où il n'y avait pas de demande explicite contractualisée de la part de la plate-forme. Du fait de l'organisation même de notre présence au sein de l'entreprise, elles apparaissent comme implicitement

« espérées » ou attendues par la direction. Par ailleurs, il convient de préciser que nous nous sommes positionnée tout au long de cette étude comme « externe » à l'organisation c'est-à-dire ayant une certaine autonomie vis-à-vis de l'encadrement.

Nous avons convenu à ce que notre travail soit une recherche réalisée indépendamment de la direction de la plate-forme. Les données recueillies nous appartenaient, elles n'avaient donc pas à être communiquées telles quelles à l'organisation. Nous nous sommes, en revanche, engagée à prévoir des restitutions de nos analyses, tout en respectant l'anonymat des participants et la confidentialité des données. Aussi bien lors de l'entrevue avec la direction que lors des présentations qui s'en sont suivies, nous avons insisté sur ce positionnement particulier, qui relevait davantage du partenariat ou de la collaboration pour la recherche, que de la prestation d'audit ou d'évaluation. Cette posture d'extériorité vis-à-vis de la plate-forme, nécessaire d'un point de vue déontologique, était aussi une des conditions pour l'implication et la participation des professionnels de Santé Info dans notre étude. Elle était ainsi d'abord une ressource pour la recherche, tout en étant également une contrainte. Une ressource dans la mesure où elle contribuait à nous identifier comme tierce personne à qui l'on pourrait s'adresser pour échanger sur le travail, une contrainte puisque les obligations présupposent des droits en termes d'accès à l'information.

Quand bien même « pensé » en termes de *projet*, notre travail de terrain n'avait pas d'objectif(s) opérationnel(s). Aucune demande d'intervention précise ne nous a été adressée par Santé Info. Nous avons choisi de privilégier la recherche dans la définition initiale de ce *projet thèse*. Une recherche dont la mise en œuvre et les résultats pouvaient enrichir le terrain, nourrir une réflexion sur les pratiques de travail et par conséquent contribuer à les transformer. L'organisation avait ainsi à prévoir, à terme, une exploitation de ces résultats. La dimension transformatrice ou développementale de notre travail devait être induite par le terrain et non pas imposée *a priori*. Dans ce sens, la tenue systématique du *comité de suivi* de projet nous aurait permis d'instaurer une dynamique de partage, d'organiser un espace de dialogue et d'échange avec les professionnels de Santé Info et les constituer ainsi comme acteurs et partenaires à part entière dans cette recherche.

La nature de l'activité, la particularité de l'organisation du travail et le manque d'objectifs opérationnels ont, en effet, rendu la constitution d'un *comité de suivi*, impliquant directement les professionnels du pôle opérationnel, difficile. Sa constitution et mise en œuvre nécessitaient l'implication forte de « ressources opérationnelles » – la mise en *retrait*<sup>124</sup> de télé-opérateurs – dont le travail, la contribution à l'effort collectif consistait à gérer le flux d'appels entrants. Les détacher de leurs postes de travail pour les impliquer formellement dans la conduite de cette recherche, était

---

<sup>124</sup> Le terme *retrait* est utilisé par les professionnels pour désigner tout engagement autre que la prise d'appels téléphoniques – il s'agit par exemple d'une réunion, une formation, la pause déjeuner ou café ou encore l'émission d'appels dans le cadre du service social. Différents types de *retraits* existent et sont pris en compte dans la gestion du temps de travail.

envisageable, voire souhaitable d'un point de vue métier, ainsi que du point de vue de la recherche, mais s'est révélé problématique d'un point de vue opérationnel.

Notre collaboration avec les participants de l'étude a progressivement pris une tournure autre que celle qui avait été initialement projetée, davantage en cohérence avec les exigences opérationnelles de l'activité. Echanger avec les différents acteurs sollicités, les confronter à nos premières analyses, à nos choix et préoccupations, était toujours un mélange incertain d'opportunisme, d'improvisation et de négociation. Le plateau est devenu le lieu de tournées incessantes, de « réunions » éphémères. Les pauses café et déjeuner étaient l'occasion de « points » et de discussions autour d'un travail de recherche dont l'objet, la portée et les limites étaient toujours à redéfinir. Ce travail de recherche s'est ainsi circonscrit aux interstices d'un dispositif sociotechnique contraignant, il en portait l'empreinte, en subissait l'emprise, jouissant des espaces de libertés insoupçonnés qu'il offrait aux acteurs. Il tenait sur un collectif de travail distribué, notre recherche devenant l'affaire de tous et de personne. Tout comme ce collectif de travail, notre projet est devenu, malgré les communiqués régulièrement diffusés auprès du personnel de la plate-forme, à la fois « présent » et visible et intelligible mais difficile à saisir, à résumer, à révoquer.

Nous disposons d'éléments préliminaires afin d'évaluer les incidences de notre recherche sur le terrain, sur les acteurs, sur l'organisation et le travail. Notre présence, nos échanges avec les professionnels de Santé Info, les autoconfrontations<sup>125</sup> qui ont été conduites avec certains d'entre eux, les restitutions auprès du *comité de pilotage/suivi* à composition variable, ont fait émerger des discussions intéressantes. Elles ont permis une réelle réflexion sur les manières de faire, sur le travail lui-même et ses objets. Toutefois, cette réflexion est restée confinée à ces situations dans la mesure où elle n'était pas portée, assumée ou contestée par le collectif de travail. Les raisons de la fragilité de cette dynamique émergente entre la recherche et le terrain sont multiples. La consolider et lui donner une portée transformative aurait nécessité l'élaboration conjointe d'une demande, ainsi que la mise en œuvre d'un dispositif de recherche et d'action très impliquant pour l'ensemble des participants à cette étude.

---

<sup>125</sup> Nous reviendrons sur les autoconfrontations réalisées dans la partie 2 de ce chapitre. L'autoconfrontation consiste à demander à des professionnels de commenter leur travail à partir de ses traces (enregistrements audiovisuels, documents papier, etc.)

## 2. Proposition d'une approche située et orientée par les théories de l'activité

« (...) certaines situations sont surdéterminées et, pour rendre compte de cette charge, il faut opérer un découpage du système d'objets différent de celui qui est donné par l'ordre de l'interaction (...) de la situation. C'est d'ailleurs une manière de nommer ce que Goffman lui-même (...) appelle le « couplage flou » entre l'ordre de l'interaction et l'ordre social. Qu'il y ait beaucoup d'indétermination dans cette articulation n'est pas une raison pour la nier, et qu'elle soit très difficile à établir n'est pas une raison pour y renoncer. »

Robert Castel (1989, p.41)

Notre démarche se caractérise par une analyse à plusieurs niveaux, à savoir celui de l'organisation et de ses relations avec les mutuelles fondatrices, celui de la communauté de professionnels qui constituent le système d'activité de la plate-forme et celui des pratiques en situation des acteurs. Comme précisé précédemment dans le chapitre 3 de la présente thèse, pour comprendre la restructuration du service social de Santé Info, il est nécessaire d'élargir l'analyse située des phénomènes de coopération et de coordination au travail, par une prise en compte du contexte sociohistorique et organisationnel et cela au travers d'une enquête ethnographique prolongée axée autour de la stratégie de suivi.

Nous avons étudié le travail au sein de Santé Info dans une perspective située et distribuée inspirée par les approches interactionnistes et les théories de l'activité (cf. chapitre 3, section 1). Le dispositif d'observation que nous avons mis en œuvre et plus largement notre démarche se justifient par notre problématique. Ainsi, nous souhaitons, d'une part, comprendre la restructuration de Santé Info en référence au concept d'activité. Cela signifie voir dans cette évolution de l'organisation une forme de développement, c'est-à-dire l'élargissement de l'objet du travail, tel que vu et interprété par la communauté de professionnels. La notion de *perspective professionnelle* permet, à notre sens, de rendre compte de cet élargissement. D'autre part, nous nous intéressons aux incidences de cette restructuration sur les pratiques des acteurs au quotidien. Dès lors que nous envisageons l'action des sujets en situation comme située dans le contexte du système d'activité collectif, l'expansion de la finalité du travail, que la réorganisation de Santé Info induit, reconfigure les *perspectives professionnelles* des acteurs et leurs pratiques. La contribution méthodologique de cette thèse consiste dans une proposition d'approche pour documenter cette reconfiguration, en articulant un cadre d'analyse inspirée par les théories de l'activité et l'étude des pratiques des professionnels en situation. Cela pose la question du statut des analyses, du point de vue des courants issus de l'ethnométhodologie. En effet, ces courants insistent sur le caractère essentiellement endogène du sens de l'action pour les participants, c'est-à-dire sur les interprétations des acteurs telles que rendues publiquement observables dans leurs interactions. La construction du sens de l'action du point de vue

des théories de l'activité se construit au travers des interactions répétées des sujets avec leur environnement socialement et historiquement constitué. Par conséquent, comprendre la logique de l'action des professionnels ne saurait s'épuiser dans l'analyse des pratiques situées en référence aux enjeux des situations locales. Il est nécessaire de tenir compte de la spécificité de l'activité de ces professionnels c'est-à-dire de dimensions telles que la division du travail et les artefacts mobilisés, autant d'éléments qui apparaissent porteurs d'un sens exogène du point de vue des courants d'inspiration ethnométhodologique.

L'intérêt de notre approche réside dans le fait de reconnaître ce point de divergence entre ces théories et de traiter ces dimensions exogènes en tant que constitutives aux pratiques des acteurs. A titre d'illustration, cela signifie concrètement que la prise en compte d'un artefact métier comme la *fiche de synthèse*, élaborée par les télé-opérateurs spécialisés à l'issue de chaque appel sortant, ne s'opère pas à partir d'un corpus de documents isolé mais à partir de l'observation *in situ* d'un ensemble de situations de travail où cet artefact est mobilisé par différents intervenants. Une telle approche suppose, contrairement aux analyses inspirées par les courants d'inspiration ethnométhodologique, la sélection de séquences ayant une pertinence au vu du système d'activité.

La notion de *saillance*, que nous proposons, afin de saisir les *perspectives* des professionnels et donc l'élargissement ou la transformation de l'objet de leur travail, est une notion que nous pouvons qualifier du point de vue des approches orientées par l'ethnométhodologie comme à la fois exogène et endogène aux pratiques. Endogène parce que les *saillances* sont mobilisées et négociées dans les interactions. Exogènes, puisqu'elles relèvent d'un « déjà là », d'une élaboration du collectif de travail dans le cadre d'autres situations telles les formations ou les réunions d'équipe. Ainsi, documenter les *saillances* et les *perspectives professionnelles* des acteurs nécessite, comme nous allons le voir par la suite, une *enquête de terrain* prolongée, ainsi que une stratégie observationnelle centrée sur le suivi.

Dans un premier temps (section 2.1), nous présenterons notre positionnement, en insistant sur les implications méthodologiques des approches présentées dans le chapitre 3 de cette thèse. Il s'agit notamment des courants situés de la cognition et de l'action, ainsi que des théories de l'activité. Dans un second temps (section 2.2), nous détaillerons les outils méthodologiques et analytiques, que nous avons construits. Nous évoquerons, ainsi, l'analyse des interactions, les dispositifs de verbalisation de l'action utilisés (autoconfrontations, situations de coopération provoquées), la stratégie observationnelle mobilisée centrée autour des suivis d'acteurs, d'évènements et d'affaires. Tout ceci constitue un dispositif méthodologique cohérent au service de l'étude de l'évolution des pratiques dans un contexte de changement organisationnel, ainsi que de son incidence sur le développement de l'organisation. Enfin, en conclusion de cette partie (2.2), nous présentons les modalités d'analyse et de sélection des données.



## 2.1 L'ethnographie du travail inspirée par les théories de l'activité

Nous présentons dans cette partie notre orientation méthodologique générale et évoquons la spécificité de notre approche ethnographique notamment en référence des courants d'inspiration ethnométhodologique. Rappelons que de plus en plus de chercheurs se sont intéressés à partir des années 70 au travail en travail en train de se faire, ce que certains auteurs (voir Licoppe, 2008) qualifient de tournant ethnographique.

Ethnographie du travail et anthropologie : de l'*immersion dans le terrain* à l'*immersion sur le terrain*

La tradition anthropologique<sup>126</sup> accorde une place importante à l'*immersion dans le terrain*. Les travaux issus de l'anthropologie visent à *totaliser* les observations ethnographiques en référence à une entité collective unique et distincte (culture, société, collectif d'appartenance) (Dodier & Baszanger, 1997). L'immersion prolongée de l'anthropologue dans une culture ou société indigène est ainsi l'occasion d'une expérience personnelle et subjective au travers de laquelle l'enquêteur accède à la perspective des personnes d'une culture différente. L'expérience du chercheur (travail réflexif, empathie, observation participante, démarche herméneutique) constitue en soi un instrument d'observation permettant la mise en évidence des spécificités de cette culture.

Dans notre cas l'*immersion sur le terrain* diverge de l'imprégnation de type anthropologique dans la mesure où, d'une part, notre enquête relève de ce que Dodier et Baszanger (1997) qualifient d'*ethnographie combinatoire*, c'est-à-dire une orientation visant à rendre compte de la dynamique des activités concrètes sans d'emblée les rapporter à une totalité d'appartenance exogène, justifiant ou gouvernant les conduites observées. Notre présence prolongée sur le terrain vise certes la familiarisation avec une communauté et relève d'une forme de socialisation mais notre posture n'est pas celle de l'empathie de l'observateur-participant à identité culturelle divergente, ni celle de l'auteur ethnographe pris une narration biographique. D'autre part, de manière corollaire, notre ethnographie se distingue des travaux issus de l'anthropologie sociale et culturelle de par la volonté d'explicitier les conditions de production des données ethnographiques c'est-à-dire selon les opérations et les contraintes qui président au processus de transformation des faits en données (Piette, 1996 ; Passeron, 1995). En effet, la « codification » ou planification, inhérente au paradigme expérimental, répond à une exigence normative de reproductibilité des événements (Licoppe, 1996). L'enquête de terrain se caractérise par des formes spécifiques de validation ou de « plausibilisation » des données produites (De Sardan, 1995). La rigueur de ce type d'enquête repose, d'une part, sur l'explicitation des décisions

---

<sup>126</sup> Parmi les représentants les plus célèbres de l'anthropologie sociale et culturelle, nous pouvons citer Malinowski (1994 :1968), Evans-Pritchard (1937 ; 1940), Mead (1930 ; 1932)

interprétatives de l'enquêteur. D'autre part, cette rigueur tient au partage et à la discussion des données et dispositifs méthodologiques, ayant servis d'appuis aux analyses (Dewey, 1939). Notre travail vise à satisfaire cette exigence de rigueur. Cela se traduit concrètement par une forme d'explicitation des outils méthodologiques et analytiques construits pour l'étude de l'activité des professionnels de Santé Info, comme nous le présentons dans la partie 3 de ce chapitre.

### **L'observation *in situ* des pratiques**

Par ethnographie nous entendons d'abord une enquête *in situ* c'est-à-dire selon les termes de Dodier et Baszanger (1997) une enquête permettant « à chaque personne de se conduire de manière « endogène » (...) non alignée par le dispositif d'enquête »<sup>127</sup>. Autrement dit, l'enquêteur ne produit pas ses données en demandant aux acteurs de faire quelque chose de spécifique à son intention mais attend que se produisent les événements ayant une importance théorique pour lui (Becker, 2000 ; 2002). Il se soumet ainsi, physiquement, personnellement et socialement, à un ensemble de contingences, celles inhérentes à la situation sociale d'un groupe d'acteurs, afin de saisir la façon dont ces acteurs y répondent (Goffman, 1989). En cela ce type d'enquête s'écarte des enquêtes codifiées *a priori* (par exemple l'expérimentation en laboratoire), qui tentent de saisir les pratiques des acteurs selon un plan strict dans des conditions préalablement définies par le chercheur (Dodier et Baszanger, 1997).

Privilégier les conduites endogènes des sujets c'est-à-dire construire un dispositif d'enquête qui permette ces conduites, en les constituant ainsi comme un objet d'étude légitime, renvoie à une posture épistémologique et théorique compréhensive. Cette posture<sup>128</sup>, adoptée, entre autres, par les courants de l'action et de la cognition située, s'oppose à la position explicative qui consiste à mettre à l'épreuve, au travers d'un instrument d'investigation prédéfini, tel un questionnaire ou une expérimentation, des propositions formulées à l'avance par le chercheur.

Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 3, les approches d'inspiration interactionniste, les courants de la cognition située et distribuée, ainsi que les théories de l'activité dont nous nous inspirons, insistent sur la non-détermination *a priori* de l'action et par conséquent impliquent le non-alignement des personnes par le dispositif d'enquête. Nous considérons que ces différentes approches convergent sur ce point et s'inscrivent ainsi dans un paradigme situé au sens d'une perspective alternative à la conception « symboliste » de l'action (Quéré, 1997). Une conception qui réduit « l'action à la délibération et à la planification, et l'agent à un esprit désincarné et coupé de son environnement, déterminant les mouvements d'un corps par l'analyse, la réflexion et le calcul » (*ibid.*, p. 165). Aussi bien les théories de l'activité que les approches situées de la cognition et de l'action

---

<sup>127</sup> Voir aussi Quéré (1997) à ce propos.

<sup>128</sup> Comme le note Quéré (1997) cette posture qui consiste à s'intéresser aux modalités concrètes de l'effectuation de l'action dans son cadre naturel, n'est pas nouvelle. Elle est celle des chercheurs de l'école de Chicago, c'est-à-dire de Goffman, Becker et Strauss, entre autres.

soulignent, d'une manière générale, la nécessité de s'intéresser à l'action et à son déploiement concret dans son cadre naturel au travers de l'observation de situations authentiques de travail.

Le point de tension entre ces différents courants se situe au niveau des modalités de mise en contexte de l'action c'est-à-dire de ce qui est considéré comme organisateur des dire et des faire des acteurs en situation. Les tenants des approches de l'action et de la cognition situées insistent sur la détermination locale des conduites à travers les interactions verbales et celles avec l'environnement physique. Ainsi, les approches d'inspiration ethnométhodologique se focalisent sur les modalités locales de coopération entre les acteurs. Cela signifie que l'interaction est considérée comme une instance locale de la construction sociale. Ce ne sont pas les cours d'action de chacun des participants qui seront au cœur des analyses mais leurs actions réciproques, leur action commune (Quéré, 1989). Les activités de communication interindividuelles sont considérées, dans cette perspective, comme observables, analysables et enregistrables. Les analyses situées de l'interaction (Garfinkel, 1969 ; Suchman, 1987 ; 2011 ; Luff, Hindmarsh & Heath, 2000) mettent l'accent sur les tours de parole pour saisir la complexité séquentielle et les configurations multimodales de l'échange (gestes, mimiques, silences etc.). Aussi, le recours à la vidéo, dans cette perspective, offre des possibilités analytiques intéressantes, puisqu'il permet de préserver les détails de l'activité vocale et corporelle (Lacoste, 1997 ; Heath & al., 2010 ; Relieu *et al.*, 2010).

Les théories de l'activité situent les pratiques des sujets dans le contexte du système d'activité collectif. Ainsi la mise en contexte de l'action est un processus qui relève de la socialisation du sujet où il s'approprie progressivement l'expérience des autres personnes membres du collectif de travail. Les analyses, dans cette perspective, mobilisent des matériaux hétérogènes combinant observation *in situ* des pratiques, ainsi que différentes méthodologies de verbalisation (entretiens, autoconfrontations, réunions). Le recours à des documents audiovisuels se justifie par la volonté des chercheurs de réunir des documents, susceptibles de constituer des supports de dialogue avec les professionnels dans le cadre d'autoconfrontations (Lacoste, 1997).

Parmi les critiques qu'il adresse aux approches situées de l'action, Quéré (1997) souligne qu'en insistant sur le caractère local de la détermination des conduites, ces approches « gommant » la dimension configurationnelle des séquences temporelles étudiées, « chaque moment est singulier et l'on ne voit pas comment d'une succession de moment singuliers, suscitant chacun des choix d'actions appropriées, peut émerger une configuration temporelle d'ensemble, ni sous quelle forme cette totalisation est visée et accomplie par les agents » (p.182). Une « conscience locale » suffit pour ordonner sa conduite, poursuit cet auteur, mais la situation a une structure d'intrigue dans le sens où elle s'inscrit dans une succession de moments constitutifs de nos pratiques et nous rajouterons, de notre activité. Si cette critique des approches situées nous paraît tout à fait pertinente, la critique

inverse pourrait être formulée à l'égard des théories de l'activité. Aussi ces théories font émerger une « totalisation » qui rend compte d'une configuration d'ensemble visée et accomplie par les sujets mais l'articulation de cette configuration d'ensemble à ces moments singuliers où s'enchaînent les péripéties et les contingences et se construisent pas à pas les cours d'action, demeure peu claire. Les notions de *perspective professionnelle* et de *saillances* constituent, à notre sens, des ressources conceptuelles permettant de mieux comprendre cette articulation.

Enfin, saisir en quoi les séquences interactionnelles, dans leurs dimensions langagières et praxéologiques, relèvent d'un collectif professionnel revient, d'une part, à ancrer l'analyse du travail dans une temporalité longue – une *histoire* et/ou une *trajectoire* (Grosjean & Lacoste, 1999) - et d'autre part, à porter une attention particulière aux artefacts que ce travail mobilise à des moments différents. Enfin décrire le travail des professionnels de Santé Info comme une pratique collective et distribuée c'est-à-dire reconstruire une continuité ou pour le moins une cohérence entre l'interindividuel et le collectif, nécessite la prise en compte des différentes formes de régulation collective propres à ce contexte de travail.

### **Le statut de l'interaction et du langage**

Les auteurs qui s'inspirent des travaux de Vygotski (Clot, 1999 ; Kosulski & Clot, 2007 ; Engeström, 1999 ; Engeström, Engeström & Kerosuo, 2003), circonscrivent les phénomènes de l'interactivité dans la réalisation d'une activité. Il ne s'agit pas pour autant ni de nier la dimension performative du langage, ni de concevoir l'action, à l'instar du paradigme symboliste, comme désincarnée et régie par des paramètres exogènes à la situation d'interaction. L'interlocution est conçue comme la réalisation, le produit et l'instrument, psychologique et symbolique d'une activité (Kosulski, 2004 ; Engeström, 1999). Elle n'implique pas l'existence d'un sens préexistant à l'expression verbale en situation, que celle-ci se contenterait de « fournir » ou restituer au(x) destinataire(s) du message. La conversation mobilise un langage situé et incarné, est un « lieu » où le sens émerge, se co-construit et se négocie, où l'intercompréhension est une élaboration conjointe. En revanche, ce sens émergent en situation est inscrit dans un processus historico-culturel de construction de sens (Engeström, 1999). Ce dernier auteur<sup>129</sup> mobilise des notions inspirées par les travaux de Bakhtine, telles *langage social*, *voix* et *genre de discours*, pour rendre compte de la matrice de langages sociaux spécifique à une culture et à une communauté de professionnels dans laquelle s'inscrivent les situations d'interaction.

Comme précisé précédemment, le point de tension entre les courants de l'action située et les théories de l'activité réside dans la manière dont ce sens, émergent en situation, est remis en contexte – le contexte de l'activité collective. Dans une perspective orientée par les théories de l'activité, celui-ci confère aux accomplissements interactionnels des locuteurs une certaine épaisseur psychologique

---

<sup>129</sup> Comme d'ailleurs les tenants de la clinique de l'activité en France

(Kostulski, 2004), constitue les interactants comme des sujets immergés dans un potentiel de sens qu'ils façonnent conjointement et de façon processuelle. Ce qu'ils n'ont pas dit, ce qu'ils ont cherché à dire, ce qu'ils auraient pu ou voulu dire (Kostulski & Clot, 2007) dans la conversation relève de ce contexte c'est-à-dire l'activité. La réalisation conversationnelle se constitue comme un accomplissement parmi d'autres et suppose un ensemble de configurations alternatives potentielles.

Cette conception du langage et de l'action suppose de tenir compte aussi bien d'un processus de construction de sens « global » que des modalités locales de la production de l'intelligibilité mutuelle. Cela justifie des méthodes qui sollicitent le sujet de l'activité dans le cadre d'entretiens et de situations d'énonciation provoquées, une série d'accomplissements interactionnels situés où les locuteurs refont sens de leur propre activité et de celle des autres.

Notre démarche tient compte de ces éléments dans la mesure où, d'une part, nous reconnaissons au langage et aux sujets une fonction ou une capacité réflexive. Sur ce point nous nous distinguons des approches d'inspiration ethnométhodologique qui prônent l'indifférence quant aux descriptions produites par les membres pour se focaliser sur la façon dont elles sont mobilisées dans la gestion de l'interaction. Nous accordons une importance aux analyses que les professionnels sont susceptibles de faire au travers de leur discours. D'autre part, nous mobilisons la notion de *mouvement* proposé par Goffman pour rendre compte de l'organisation des échanges.

### **L'ancrage dans le terrain**

Notre travail constitue une *enquête de terrain*, dans la mesure où nous souhaitons ancrer c'est-à-dire mettre en lien les faits observés et les particularités du contexte ou du terrain dans lequel ces faits se déroulent. Toute la question, comme le soulignent à juste titre Dodier et Baszanger (1997) est de savoir quel est le statut de ce contexte dans lequel se déroule l'enquête. Ces auteurs distinguent les enquêtes *in situ* non ancrées dans un terrain spécifique (analyse des conversations, cognition située, ethnométhodologie) des enquêtes de terrain qui délimitent un cadre qui n'est pas celui de la situation *hic et nunc*, ni celui de l'humanité dans son ensemble (tradition anthropologique).

A notre sens, les théories de l'activité, dont les idées de base et les développements récents ont été abordées dans le chapitre 3, figurent parmi les approches qui inscrivent leurs analyses et observations dans un terrain au travers de la notion d'activité. Ce dernier point rejoint, à notre sens, l'analyse de Castel (1989) à propos d'un des ouvrages majeurs de Goffman – *Asiles*. Dans cette analyse, Castel aborde la construction du lien entre l'ordre social (terrain ou contexte) et l'ordre des interactions (situation) que Goffman esquisse, d'après lui, dans *Asiles* à travers notamment la notion d'*institution totale* et celle de *relation de service*. Selon Castel, l'unité d'analyse dans cet ouvrage est l'institution dans laquelle se situent les séquences interactionnelles analysées, dans la mesure où elle (l'institution)

constitue « un schéma opératoire qui ordonne la diversité empirique et la rend intelligible » (Castel, 1989, p. 34). A titre d'exemple il évoque la coupure du dedans et du dehors, intérieur / extérieur. Cette rupture vis-à-vis de l'extérieur se trouve reprise et reproduite à l'intérieur de l'institution au travers, entre autres, la coupure personnel / malades. Elle confère à la vie institutionnelle une dynamique qui lui est propre et oriente le rapport thérapeutique. Quand bien même posé par Goffman dans cet ouvrage, la relation entre ordre social et ordre des interactions demeure, selon Castel, peu construite. Cette relation n'est pas celle de la détermination, ni celle de l'emboîtement du « micro » dans le « macro ». Pour la construire il faudrait partir « de la spécificité de l'ordre interactionnel et de son système propre de contraintes » (Castel, 1989, p. 42).

Pour notre part, nous rejoignons cet auteur, notamment sur le fait qu'il n'y a pas forcément une contradiction entre affirmer que « tout phénomène social doit être analysé comme un effet de situation et le fait de constater que certains effets de situation manifestent (...) une « charge » qui n'est pas réductible aux règles d'usages et d'échanges, empiriquement observables en situation » (*ibid.*, p.41). L'articulation ou le « couplage flou », selon les termes de Goffman (1982 ;1988), entre différents niveaux d'analyse, différents « ordres » est une interrogation, voir un projet, qui demeure aujourd'hui d'actualité. Cette interrogation nous la retrouvons dans le cadre de notre enquête de terrain, dans la mesure où il s'agit, pour nous, d'une part, de mettre en perspective des situations d'interaction, dont l'analyse fait émerger un point de vue endogène sur l'action, avec un contexte, celui de l'activité. Un contexte que l'on peut qualifier d'exogène au point de vue des acteurs. Cette mise en perspective n'est pas, comme le souligne Catsel, de l'ordre du conditionnement ou de la détermination. Elle fait état d'une articulation complexe et difficile à établir. D'autre part, notre perspective sur le travail de Santé Info implique de construire des outils méthodologiques adaptés pour saisir l'activité des professionnels de la plateforme à plusieurs niveaux.

Comme nous venons de le souligner, dans le cadre de notre travail, nous nous intéressons aux interprétations *endogènes* à l'action c'est-à-dire la manière dont les acteurs eux-mêmes définissent la situation, leur action, les objets et le cadre du travail. En cela nous nous rapprochons des approches situées d'inspiration interactionniste. Cependant la compréhension de l'activité des acteurs, c'est à dire de la succession des situations orientée par un objet qui dirige leur action, nécessite également de tenir compte du contexte, des ressources matérielles et symboliques construites et partagées dans l'organisation, d'un *déjà là*, auquel notre travail ethnographique nous donne accès.

Comme nous l'avons souligné par ailleurs le concept de système d'activité et sa modélisation sous forme de triangle sont fréquemment mobilisés dans le cadre du laboratoire de changement (*change laboratory*) (cf. chapitre 3 partie 1). Cette modélisation facilite le dialogue des professionnels et des chercheurs sur l'activité et par conséquent sa transformation. Notre travail se distingue de ces travaux

dans la mesure où nous cherchons à saisir le développement de l'organisation telle qu'initié et orienté par les acteurs, ainsi que le déploiement des contradictions propres à leur activité dans les pratiques concrètes de travail. La notion de contradiction est ainsi mobilisée comme un concept analytique et non pas comme une ressource pour un « travail sur le travail » conjoint avec les professionnels de Santé Info. A cet égard nous nous rapprochons des recherches réalisées par Groleau et ses collaborateurs (2009 ; 2011), ainsi que d'autres auteurs (Roth, 2001 ; voir aussi Roth & Lee, 2007).

Dans ce qui suit, nous allons revenir sur les dispositifs méthodologiques mis en œuvre afin de rendre compte des pratiques situées des acteurs et des transformations de l'activité de la plate-forme. Nous soulignons les apports et les limites de certaines méthodes pour notre propos et présentons leur mise en place concrète. Enfin, « recenser » les données recueillies, ainsi que celles qui ont été sélectionnées pour appuyer notre analyse.

## **2.2 Outils méthodologiques et analytiques construits**

Dans la partie 2.1 de ce chapitre nous avons exposé notre orientation méthodologique et épistémologique générale. Notre travail reconnaît le caractère situé de l'action et de la cognition c'est-à-dire leur dépendance du contexte matériel et social dans lequel elles s'inscrivent. Ainsi, notre étude peut être qualifiée d'*ethnographique* dans la mesure où nous nous intéressons au travail en train de se faire. D'autres perspectives, que nous avons évoquées dans le chapitre 3 de cette thèse, telles les courants issus de l'ethnométhodologie, ceux de la cognition située et distribuée, partagent cette *orientation ethnographique* (Licoppe, 2008).

Nous nous distinguons de ces approches et plus particulièrement de celles d'inspiration ethnométhodologique sur deux points à savoir notamment au niveau de notre position ou posture en tant qu'analyste et de notre volonté de mettre en relation les faits observés avec la spécificité d'un *terrain* et celle d'un contexte qui est celui de l'activité des professionnels. Ces deux points renvoient à des considérations d'ordre théorique ou conceptuel en relation avec la manière dont sont envisagées les actions et les interactions des sujets dans une perspective orientée par les théories de l'activité. En tant que chercheur nous reconnaissons la capacité des acteurs à analyser leur travail et plus largement la fonction métacommunicative du langage. Nous sommes ainsi ouvertes à une posture de dialogue avec les professionnels au travers de verbalisations post-activité instrumentées par des documents audiovisuels telle les autoconfrontations. Notre travail ethnographique vise au delà de l'acculturation aux membres d'un collectif professionnel (posture préconisée par l'ethnométhodologie) une forme de collaboration ou de partenariat avec ce collectif et l'organisation (cf. partie 1 du présent chapitre). Aussi, notre posture diverge également du positionnement des auteurs qui s'inspirent de la cognition distribuée qui ont une position externe vis-à-vis des sujets et du système fonctionnel étudié (Licoppe 2008). Le second point, à savoir notre volonté de mettre en lien les conduites observées avec

l'activité, nous conduit à qualifier notre travail d'*enquête de terrain*. Cela suppose à notre sens une ethnographie prolongée qui tend à inscrire les séquences observées dans une continuité et cela de manière systématique. Au vu de cette orientation méthodologique et épistémologique générale quelles ont été les méthodes sélectionnées pour l'étude et les outils méthodologiques, que nous avons construits ?

Le tableau ci-dessous (Tableau 5) recense les *méthodes* utilisées, ainsi que les *outils méthodologiques* et les principaux *outils analytiques* que nous avons construits pour l'étude de l'activité de Santé Info. En effet, nous distinguons les *méthodes* telles que l'observation ou les verbalisations des *outils méthodologiques*, qui intègrent les modalités de mise en œuvre de ces méthodes. Par ailleurs, nous introduisons la distinction entre *observation longitudinale*, c'est-à-dire une observation prolongée et répétée de sujets et d'événements propre à la construction de suivis, et *observation transversale* davantage centrée sur des situations d'interaction singulières et ponctuelles. Les *outils analytiques* renvoient aux concepts que nous avons mobilisés dans l'analyse des données ainsi recueillies. Par exemple, afin de faire sens des suivis d'acteurs réalisés, nous convoquons les notions d'*articulation structurante et opérationnelle*. L'axe exogène/endogène qui traverse le tableau, correspond au statut des données en relation avec la notion de situation telle que conceptualisée par les approches issues de l'ethnométhodologie.

Exogène			
	Méthodes	Outils méthodologiques	Outils analytiques
	Verbalisations (section 2.2.2)	Autoconfrontations, situations de coopération provoquées, entretiens semi directifs sur le lieu de travail verbalisations simultanées	Vision professionnelle,, mise en visibilité des valeurs portées par les sujets et le collectif, analyse sociohistorique
	Observation longitudinale (section 2.2.4)	Suivis d'acteurs, d'évènements et d'affaires, analyse de documents métiers	Travail d'articulation (structurante et opérationnelle), saillances
	Observation transversale (section 2.2.3)	Analyse des interactions (appels entrants, appels sortants, réunions) et des pratiques d'extexualisation	Saillances, stratégie interactionnelle, mise en visibilité des ressources mobilisées dans l'action
Endogène			

Tableau 5 : méthodes et outils analytiques construits pour l'étude de l'activité de Santé Info.



Ainsi, *l'observation transversale* qui correspond à moments singuliers et se situe au plus près des interprétations endogènes de l'action. *L'observation longitudinale*, apparaissant au milieu de ce tableau, relève, à notre sens, d'une proposition de mise en cohérence et en perspective de données d'ordre différent.

Dans ce qui suit, nous allons présenter les méthodes et outils construits. D'abord, nous décrivons brièvement le contexte socio-organisationnel et matériel caractéristique de la plate-forme étudiée afin de faciliter au lecteur la compréhension du déploiement de notre démarche (section 2.2.1). Ensuite, nous abordons les différentes méthodes de verbalisation que nous avons mobilisées (section 2.2.2), clarifiant leur objectif dans le cadre de notre démarche. Dans la partie 2.2.3, nous présentons l'observation de situations d'interaction singulières et son intérêt pour notre propos. Ensuite, il sera question de la stratégie observationnelle (section 2.2.4) que nous avons mise en œuvre, celle-ci est centrée sur les suivis d'acteurs, d'affaires et d'évènements. Enfin, nous concluons (partie 2.3) par un exposé des modalités d'analyse et de sélection des données.

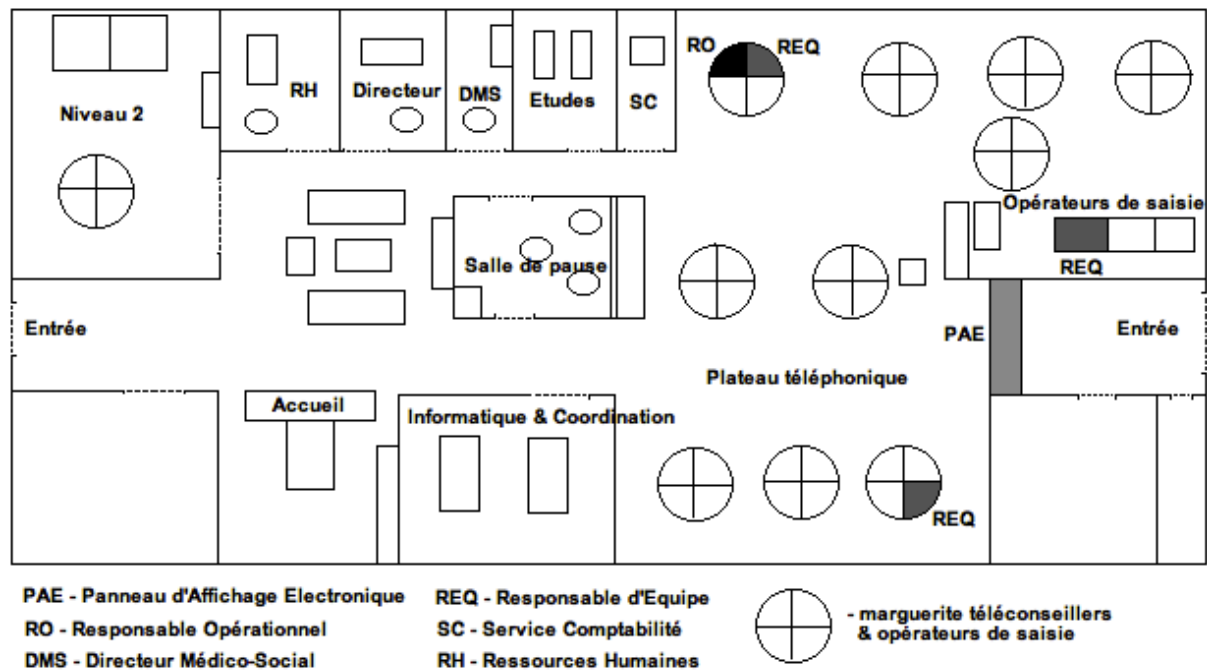
### **2.2.1 Contexte socio-organisationnel et matériel de la plate-forme étudiée**

Pour la clarté de l'exposé, précisons que Santé Info emploie une cinquantaine de salariés et comprend :

- a) une équipe de 17 télé-opérateurs généralistes et spécialisés dont le travail consiste à recevoir et émettre les appels des adhérents des trois mutuelles fondatrices ;
- b) un *pôle devis* composé d'une dizaine d'opérateurs de saisie assurant l'analyse des devis dentaires ;
- c) des professionnels de santé (opticien, assistante sociale, deux médecins, cinq chirurgiens dentistes) qui prennent en charge l'analyse médicale de certains devis et le conseil aux adhérents.

Les TC et les ODS constituent le *pôle opérationnel* de la plate-forme appelé aussi le *niveau 1*. Les professionnels de santé en forment le *pôle métier* ou le *niveau 2*. Parmi les télé-opérateurs, la majorité des salariés sont *généralistes* (une dizaine). Leur mission principale est la prise d'appels entrants. Dans le cadre de leur travail, ils sont susceptibles de traiter des demandes dans différents domaines métier (dentaire, optique, médecine, social) y compris dans le domaine social. Suite à la restructuration du service social de Santé Info en janvier 2009, une sous-équipe de *téléconseillers spécialisés* (TCS) a été créée. Les TCS gèrent des appels entrants mais sont également chargés de rappeler certains adhérents dont les demandes sont jugées plus complexes et relevant du domaine social.

La Figure 7 : plan schématique de l'organisation des locaux de Santé Info présente l'organisation des locaux<sup>130</sup> de Santé Info. La plate-forme dispose de plusieurs bureaux individuels, ainsi que d'un plateau ouvert (*open space*) où sont localisés les postes des téléconseillers, des opérateurs de saisie, du responsable opérationnel et des superviseurs d'équipe. Les professionnels de santé – *niveau 2* - occupent un bureau à part situé à proximité de l'accueil et d'une des entrées.

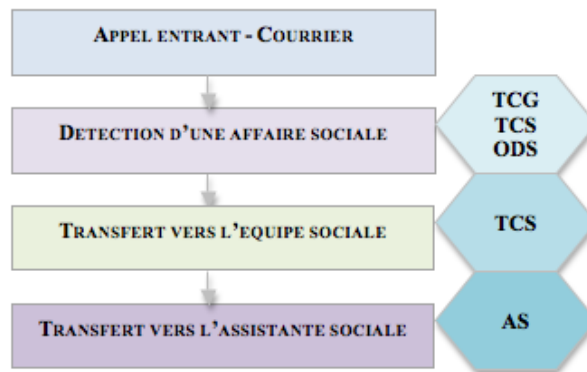


**Figure 7 : plan schématique de l'organisation des locaux de Santé Info**

Les demandes relevant du pôle social, une fois *détectées* ou catégorisées comme telles, donnent lieu à la création d'une *affaire* c'est-à-dire d'un nouvel événement dans le dossier de l'adhérent concerné. La *détection* d'une affaire sociale peut se faire à partir d'un appel entrant, mais aussi à partir du courrier papier ou mail d'un usager. Ces demandes sont pour certaines traitées par des téléconseillers généralistes. D'autres, plus complexes, sont transférées à l'équipe de télé-opérateurs spécialisés, habituellement appelée *équipe sociale*, *pôle social* ou *niveau 1 bis*. Enfin, un certain nombre d'affaires font l'objet d'un deuxième transfert vers l'assistante sociale de Santé Info.

La figure 8 ci-dessous présente de manière synthétique et simplifiée la trajectoire d'une affaire sociale complète au sein de l'organisation.

<sup>130</sup> Courant 2011 la plate-forme a agrandi et réaménagé ses locaux. Les bureaux occupés par la direction, la responsable RH, le responsable d'organisation et de coordination, le service études, ainsi que le responsable informatique ont été transférés au deuxième étage, où se situaient jusqu'alors une salle de pause et deux salles de réunion.



**Figure 8 : modèle de la trajectoire typique d'une affaire sociale**

Comme le montre cette figure, plusieurs professionnels sont susceptibles d'intervenir dans le traitement d'une affaire sociale complexe : téléconseillers généralistes ou spécialisés, opérateurs de saisie, assistante sociale, ainsi que dans certains cas d'autres professionnels de santé (médecin, chirurgiens dentistes, opticien).

### 2.2.2 Les différentes méthodologies de verbalisation de l'action

Différentes formes de verbalisation sont utilisées en ergonomie et psychologie pour éclairer l'action du sujet. Parmi elles, nous avons retenu les autoconfrontations. Des entretiens semi-directifs ont été également conduits, en particulier pendant la période de *familiarisation* (cf. partie 1 de ce chapitre) avec l'organisation. Ces entretiens n'ont pas été analysés en détail et avaient également une fonction de socialisation dans le cadre de notre enquête.

#### Entretiens semi-directifs

Notre travail de terrain au sein de Santé Info a commencé en juin 2009 et s'est poursuivi de façon intense durant un an et demi. Les données nous permettant d'appréhender le système d'activité de Santé Info sont hétérogènes et ont été collectées au travers de l'analyse de divers documents internes à l'organisation, des verbalisations des professionnels que nous avons suivis, d'une série d'entretiens avec la majeure partie des intervenants de la plate-forme.

Rappelons que nous distinguons quatre grandes périodes dans notre démarche. Il s'est agi de :

- a) la prise de contact avec l'organisation
- b) une période d'immersion et de familiarisation avec le terrain de recherche d'environ trois mois, de mars à mai 2009, à raison de deux à trois demi journées de présence par semaine
- c) une phase de recueil systématique de données qui consistait à suivre et filmer des acteurs et des situations de communication collective, qui s'est étalée sur huit mois (juillet 2009 à février 2010)

d) des autoconfrontations avec cinq professionnels de la plate-forme, qui ont été, quant à elles réalisées entre avril et mai 2010.

Pendant les premiers mois de notre étude, nous avons été régulièrement présente parmi les salariés de la plate-forme (deux à trois demi-journées fixes par semaine). Nous les avons accompagné dans leur travail, dans leurs pauses café et déjeuner, interrogé sur leurs pratiques, leurs parcours, tout en prenant le temps de nous présenter, nous-mêmes et notre travail. La régularité de nos visites (plusieurs jours définis à l'avance chaque semaine), ainsi que le travail d'explicitation autour de l'enquête - ses modalités et ses objectifs – ont constitué des repères pour les professionnels, les pré-requis nécessaires à la suite de l'étude. Cette période de familiarisation avec l'organisation nous a permis de réunir un corpus de données hétérogène composé de notes de terrains, de documents internes, d'enregistrements et comptes-rendus écrits d'entretiens. Elle a été l'occasion de nous faire connaître et accepter par les professionnels de la plate-forme et a donné lieu au choix de notre objet d'étude : l'activité sociale de Santé Info.

Lors de la phase de familiarisation avec le terrain étudié, une vingtaine d'entretiens semi-directifs ont été conduits avec, d'une part, l'équipe administrative et dirigeante (responsable RH, directeur médico-social, directeur, responsable informatique, responsable organisationnel, responsable opérationnel, superviseurs etc.) et d'autre part, les professionnels de santé (deux dentistes, l'assistante sociale) télé-opérateurs et opérateurs de saisie. La durée moyenne des entretiens était de quarante minutes. Certains ont été enregistrés au moyen d'un dictaphone. Ils s'appuyaient sur l'analyse du contenu d'un corpus de documents internes à la plate-forme (offre de service, « manuel » de formation des télé conseillers, rapports d'activité, fiches de postes etc.), ainsi que celle de l'infrastructure technique utilisée (base de données adhérents et portail métier).

Dans la mesure où nous considérons, l'activité comme étroitement (et d'une manière dialectique) liée à un contexte matériel et social, une confrontation (certes minimale) à l'environnement physique et social dans lequel leur travail prenait du sens, était pour nous un pré-requis nécessaire à la conduite de ces entretiens et à la validité des données obtenues. Les entretiens ont ainsi été conduits dans le contexte de déroulement habituel des activités des interrogés, c'est-à-dire leur poste de travail. En effet, nous souhaitons en effet que les salariés puissent avoir accès aussi bien aux artefacts qu'ils utilisaient quotidiennement, qu'aux traces de leurs propres activités (historisations dans la base de données adhérents par exemple). Les commentaires (ou les discours) ainsi produits dans le cadre de ces échanges, étaient considérés comme des reconstructions<sup>131</sup> *a posteriori* d'une activité dont la conduite et déroulement sont, d'une part, toujours émergents aux prises avec les invariants de la

---

<sup>131</sup> Précisons que considérer ces commentaires comme des « reconstructions *a posteriori* » de l'activité ne signifie pas les « disqualifier » comme une source de données légitime. Il s'agit plutôt de spécifier leur statut par rapport aux interprétations des acteurs dans l'action.

situation, négociés dans les échanges intersubjectifs et d'autre part, organisés par des objets collectivement construits. Solliciter la parole des acteurs *en contexte* nous a permis de (i) de comprendre le rôle c'est-à-dire la contribution de chacun des intervenants dans la production conjointe et/ou coordonnée de la prestation de service, ainsi que les rapports (d'interdépendance) qu'il entretient avec les autres (ii) de recueillir des éléments sur la manière dont la division du travail, les connaissances métier s'inscrivent dans les équipements techniques omniprésents dans ce contexte professionnel.

### Les autoconfrontations

L'autoconfrontation consiste pour le chercheur à projeter aux acteurs – participants une séquence de travail pour qu'ils la commentent. Comme le souligne Theureau (2006), au-delà des questions méthodologiques, « faire parler » le sujet renvoie à la nature des choses, c'est-à-dire aux objets théoriques pertinents. En fonction des perspectives, cette pratique vise à provoquer une remémoration de l'action (Vermersch, 2004) une « mise en mots » de l'expérience subjective et/ou de la conscience préreflexive<sup>132</sup> (Theureau, 2006) ou à susciter un dialogue, à inciter le sujet à revivre et transformer, dans et à travers l'échange, une expérience passée (Clot, 1999).

Dans le premier cas, le langage sert à expliciter des opérations vécues, à les réactualiser et restituer à l'analyste. Dans le deuxième - la situation d'énonciation médiatise la création d'une nouvelle représentation de l'activité réalisée. Il ne s'agit pas de la mettre en mots, mais à la recréer face au(x) destinataire(s). Le locuteur réalise une action sur l'analyste et les activités « rapportées » portent l'empreinte de cette réalisation.

Nous nous rapprochons, en ce qui nous concerne, de cette deuxième interprétation de l'autoconfrontation, conçu comme une activité adressée, organisatrice d'une nouvelle expérience pour le sujet (re)mis en situation d'énonciation. Ceci dit, comme le note Clot (1999), l'expérience ainsi produite s'inscrit dans la continuité opératoire et subjective de l'activité de travail et est ainsi susceptible d'avoir des incidences sur la pratique des salariés.

Dans le cadre de cette étude, nous avons mobilisé la méthode d' *autoconfrontation simple* (Clot, 1999) à partir d'enregistrements audiovisuels et des captures d'écran de l'activité en situation. Cette méthode consiste à « confronter » le sujet à l'enregistrement de son activité en situation. Dans cette situation, l'activité, ses règles et les valeurs qui lui sont associées deviennent un objet d'analyse pour l'acteur. L' *autoconfrontation croisée* constitue en principe la suite de cette première analyse. Elle consiste à

---

<sup>132</sup> Nous faisons référence ici à l'approche sémiologique du cours d'action élaborée par Theureau et Pinsky dans les années 80.

réunir des professionnels ayant préalablement participé à des *autoconfrontations simples* pour commenter leurs activités respectives.

Nous avons réalisé six *autoconfrontations* (dont une seule croisée) avec trois téléconseillers spécialisés, deux téléconseillers généralistes et l'assistante de la plate-forme. Nous avons aussi demandé à une des télé-opératrices spécialisées et à l'assistante sociale de commenter une situation d'interaction à partir de la retranscription de l'échange afin de préserver l'anonymat du professionnel étant intervenu.

En fonction de la disponibilité des professionnels, celles-ci ont été conduites pendant ou en dehors de leur temps de travail. Le choix des séquences filmées s'est faite à partir de l'analyse fine du corpus d'interactions recueillies lors de la phase de recueil systématique de données. Nous nous sommes par ailleurs appuyé sur les restitutions réalisées auprès du personnel de la plate-forme ainsi que sur l'ensemble des éléments collectés (entretiens, documents, observations) depuis le début de notre étude pour repérer des situations jugées comme significatives du point de vue du collectif.

Afin de clarifier les conditions dans lesquelles nous avons préparé et réalisé ces autoconfrontations, nous allons prendre comme exemple une des interactions que nous avons enregistrée dans le cadre du suivi d'une télé-opératrice généraliste.

L'interaction, que nous allons évoquer, a été enregistrée au moyen d'une caméra vidéo, d'un logiciel de capture d'écran et d'un dictaphone au début de janvier 2010. Comme illustré Figure 9, la caméra a été positionnée sur le côté de la télé-opératrice, de façon à ce nous ayons une visibilité sur l'ensemble de son plan de travail (écran ordinateur, bureau). Nous souhaitons, d'une part, observer la manière dont elle mobilise les supports papier à sa disposition et, d'autre part, de faciliter la synchronisation des différents enregistrements vidéo (écran/bureau) et être ainsi en mesure de reconstituer au mieux les situations de travail observées. Nous nous sommes par ailleurs efforcée à collecter le maximum des documents dont elle a fait usage au cours de ses interactions avec les appelants.



**Figure 9 : illustration du cadrage choisi pour les enregistrements vidéo tels que présentés lors des d'autoconfrontations**

Le choix du cadrage se justifie, certes, par la nature des indices à recueillir, mais aussi, plus largement dans le cadre de notre démarche, par notre volonté de constituer des supports pour d'éventuelles verbalisations *a posteriori*. Notre travail se propose, en effet, de documenter l'action des sujets à travers l'observation directe et l'enregistrement des comportements situés, ainsi que de l'appréhender *a posteriori* à partir des traces de l'activité. Nous avons ainsi été amenée à réfléchir sur la manière de construire ces traces et la façon dont le cadrage choisi était susceptible d'influencer la qualité des verbalisations recueillies. Rappelons que les traces en question avaient pour fonction non pas de faciliter un processus de ressouvenir, mais d'« instrumenter » une situation de dialogue, d'interlocution entre le chercheur et l'acteur. Le cadrage choisi correspond à ce que certains auteurs (Rix&Lièvre, 2005; Theureau, 2006) identifient comme un mode de « *caméra extérieure à l'acteur* », une perspective centrée sur le comportement des sujets par opposition à la « *caméra subjective* », à une perspective subjective située. L'enregistrement vidéo de l'extérieur favorise la tendance des participants à commenter ce que la vidéo leur fait découvrir, ce qu'elle leur montre (Theureau, 2006) et à s'engager dans une analyse de l'image conçue (et intuitivement interprétée) comme une représentation de leur comportement (Rix&Lièvre, 2005). La *caméra subjective*, en revanche, favorise la remise en contexte dynamique de l'acteur, la réminiscence, mais nécessite un dispositif d'enregistrement « lourd » à mettre en œuvre (une micro caméra ou une caméra embarquée) et ne restitue que le champ visuel et auditif de la personne enregistrée. Le corps n'y apparaît pas, l'environnement matériel émerge d'une manière fragmentée, se présente comme une variable en mouvement, soumise à la variation des points de fixation de l'acteur en situation. Nous avons ainsi choisi de privilégier, en cohérence avec nos hypothèses théoriques, une vue extérieure de la situation, centrée sur le faire d'un sujet incarné aux prises avec l'infrastructure artefactuelle inhérente à son travail.

Enfin, l'analyse de la situation enregistrée dans le cadre des *autocnfrontations simples* engage le chercheur et le sujet directement impliqué dans la séquence filmée. Nous nous sommes inspirée des travaux de Vermersch (1994) pour la conduite de ce dialogue, ainsi que de ceux de Clot et de ses collaborateurs (voir Clot & Kostulski, 2007). Ces derniers auteurs préconisent un mode de questionnement visant à stimuler le dialogue entre chercheur et professionnel dans le cadre de l'*autoconfrontation simple* et entre professionnels dans celui de l'*autoconfrontation croisée* au travers des questions du type « qu'est-ce qui se passerait si... ». Sur ce point nous nous distinguons de la démarche propre au laboratoire du changement, qui confronte les sujets dans la phase dite du « miroir » (cf. chapitre 3, partie 1) à la question « pourquoi » (Sannino, 2012). Cela se justifie par la nature de la démarche, fortement orientée vers l'intervention.

## Les situations de communication provoquées

Toujours dans la visée d'une forme d'explicitation de l'action, nous avons sollicité des professionnels (une opératrice de saisie novice et une téléconseillère spécialisée expérimentée) pour réaliser en coopération une tâche habituellement accomplie de manière individuelle. Cette mise en situation<sup>133</sup> nous a permis d'observer la manière dont les professionnels se sont organisés, au travers de la parole et des gestes, pour mener à bien la réalisation conjointe du prétraitement des courriers entrants. Elle constitue une occasion de partiellement reconstituer l'implicite de l'activité (au sens non pas d'un non-dit, mais de ce qui est nécessaire pour saisir le sens de ce qui est dit en situation) en le rapprochant au contexte institutionnel spécifique de Santé Info. Cette coopération provoquée s'apparente du point de vue des théories de l'activité à une forme de remédiation et est intéressante dans la mesure où elle redirige les verbalisations des acteurs, désormais adressées, moins au chercheur et son activité de recherche, qu'à un pair. Ainsi, les sujets se trouvent « immergés » dans l'action. Cette situation présente l'intérêt de préserver les interprétations endogènes à l'action. En revanche, les conditions sont moins propices à une prise de recul sur le travail. Cependant la différence en termes d'expertise et de position dans l'organisation favorise la négociation autour des règles et des impératifs métier.

Le dispositif mériterait d'être généralisé c'est-à-dire systématiquement mobilisé pour appréhender des situations de travail spécifiques, tel la saisie de documents papiers ou l'analyse de devis. Il présente toutefois l'inconvénient d'être coûteux en termes de ressources et dans le cadre de notre recherche, a été particulièrement difficile à organiser sans perturber le travail des salariés.

### 2.2.3 L'analyse des interactions

Dans le cadre de notre étude, nous avons enregistré des situations d'interactions entre agents et usagers, ainsi que des situations de communication collective (*briefs*, formations). Notre corpus comprend ainsi :

- une centaine de conversations téléphonique,
- deux formations (d'une journée) spécialisées dans le domaine social,
- sept réunions d'équipe d'une durée moyenne de 1h30.

Au total, nous disposons d'une trentaine d'heures d'enregistrements audiovisuels exploitables.

Outre les enregistrements audio et vidéo, nous avons utilisé un logiciel de capture d'écran (Camstudio) afin de préserver les manipulations réalisées par les téléconseillers sur leur outil informatique, ainsi que dans certains cas une caméra embarquée sur lunettes. Pour les besoins de l'analyse, nous avons synchronisé les différents contenus (audio, vidéo, capture d'écran) à l'aide de différents logiciels de montage et de traitement vidéo (Elan, Windows Movie Maker, Imovie).

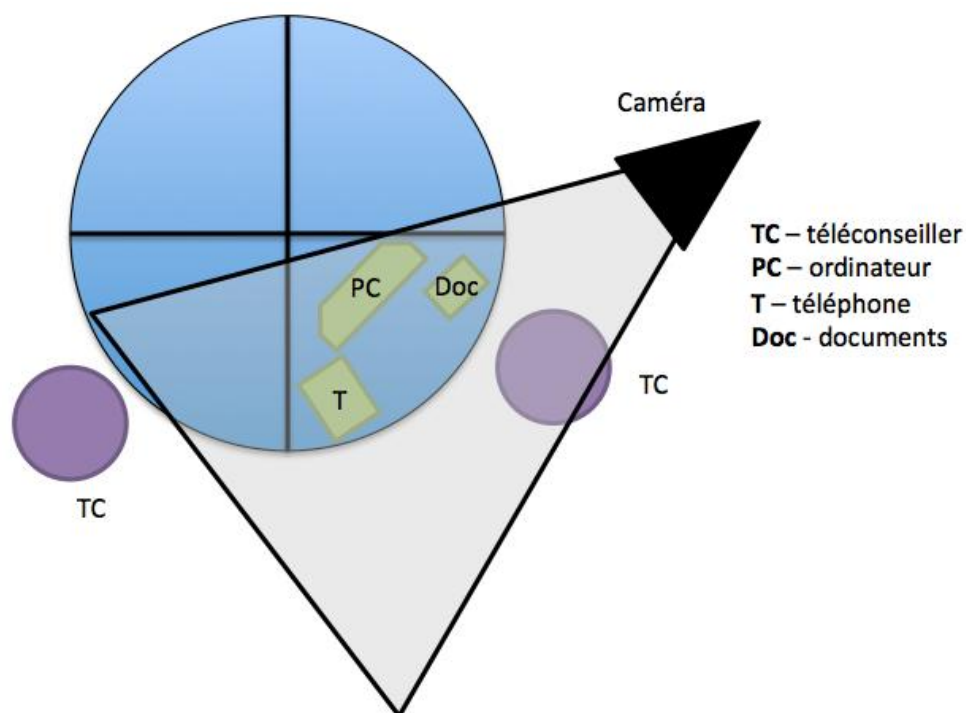
---

<sup>133</sup> Comparable aux expérimentations (experts, novices) réalisée par Scribner (1986) – voir partie théorique.



Notre analyse de ces situations d'interaction puise dans les travaux de Goffman, ainsi que des courants d'inspiration ethnométhodologique (action située, analyse conversationnelle). Les données nécessaires à cette analyse restituent l'échange verbal entre les participants et les ressources informationnelles mobilisées au cours de l'interaction. Ainsi, dans le cas des enregistrements réalisés auprès de télé-opérateurs, nous avons besoin d'enregistrer le poste de travail de l'agent, ainsi que d'avoir une vue sur l'écran de son ordinateur, afin de pouvoir ensuite synchroniser les deux enregistrements. La conversation entre l'utilisateur et le TC était enregistrée au moyen d'un dictaphone, directement connecté au poste téléphonique.

La Figure 10 ci-dessous représente la position de la caméra et son champ.



**Figure 10 : schéma présentant la position et le champs de la caméra pour l'enregistrement des interactions téléphoniques**

Quant aux situations de communication collective, telles que les réunions d'équipe ou les formations, nous avons opté pour une vue d'ensemble sur la table autour de laquelle était réunis les participants. Cette vue d'ensemble nous permet d'avoir accès aux paroles, aux gestes, aux regards et de saisir l'interaction dans sa complexité multimodale. Par ailleurs, lorsque cela était possible, nous avons collecté les supports mobilisés par les acteurs (supports de formations annotées, fiches synthèse, notes).

### **Pratiques d'entextualisation et historisations**

Par *historisation* nous entendons l'ensemble des traces ou des inscriptions (création d'affaire(s), annotations dans des affaires en cours ou dans le dossier de l'adhérent concerné) que le téléconseillers élabore en cours ou en aval de son échange avec l'appelant. Ce travail d'entextualisation (Urban & Silverstein, 1996) figure explicitement parmi les obligations des télé-opérateurs. Rappelons que la distribution automatique des appels sur les postes des agents disponibles prévoit un temps de battement de quatorze secondes entre chaque appel, ceci afin que le TC puisse *historiser* l'affaire traitée. Ainsi, ces pratiques de mise en texte sont ratifiées et configurées en amont par le dispositif sociotechnique propre à Santé Info et constituent un ingrédient institutionnellement reconnu à la production du service aux adhérents.

L'entextualisation<sup>134</sup> consiste à détacher les dires et les faire des conditions spatiotemporelles de leur occurrence, en leur attribuant une structure et une signification décontextualisées c'est-à-dire en leur assurant une autonomie, celle d'un objet culturel (dans notre cas organisationnel) significatif (*meaningful*) (Urban & Silverstein, 1996). Cette traduction intègre, comme le suggèrent, d'ailleurs, les travaux de Bakhtine, une forme de socialité dans la mesure où tout énoncé est orienté c'est-à-dire organisé de l'extérieur, dans « les conditions inorganiques du milieu social, et cela du point de vue de son contenu, de son sens et de sa signification » (Volochinov/Bakhtine, 1926 cités par Todorov, 1981). En d'autres termes, entextualiser revient à partager, à construire un texte susceptible d'être interprété par d'autres à un autre moment. La mise en texte est une prise de position y compris morale (Coulthard, 1996 ; Drew, 2006) du scripteur vis-à-vis d'un destinataire. De ce fait, elle intègre des exigences normatives, celles d'une communauté ou d'un collectif destinataire mais renvoie aussi l'identité sociale de l'auteur, à son groupe d'appartenance. Comme le notent Grosjean et Lacoste (1998) à propos des transmissions écrites à l'hôpital, « tout compte rendu résume la réalité, en découpe des fragments, écarte les faits moins pertinents » (p.459) et incorpore ainsi des choix informationnels dont la convergence avec le point de vue de l'utilisateur de l'information est tout sauf certaine.

Dans le contexte de Santé Info, les *historisations* des TC intègrent les obligations ou les contraintes qui pèsent sur les acteurs – salariés dans une organisation à visée productive. Il ne s'agit pas de retranscrire ou de simplement décrire l'échange avec l'appelant, mais de rendre compte de sa contribution en tant que représentant (compétent) de Santé Info et plus largement des organismes complémentaires fondateurs de la plate-forme. Une fois validée l'*historisation* est désormais publique c'est-à-dire consultable par tout professionnel ayant accès à la base de données adhérents. Le nom du TC ayant contribué au traitement d'une affaire, ainsi que la date et l'heure de son intervention, figurent explicitement dans le dossier administratif de l'adhérent concerné. Le télé-opérateur en question est ainsi identifié comme étant l'auteur de cette contribution et en est responsable. L'enjeu de

---

<sup>134</sup> Elinor Ochs figure parmi les premiers auteurs qui se sont intéressés aux pratiques d'entextualisation. Dans son article « La transcription comme théorie » (notre traduction), elle montre comment la mise en texte du discours à des fins analytiques intègre les préoccupations ou l'orientation théorique des « scripteurs ».

l'entextualisation de l'action, dans ce contexte professionnel, est donc sa légitimité en tant que contribution conforme aux exigences, certes de l'organisation, mais aussi de l'activité. Elle renvoie ainsi à la légitimation du scripteur comme acteur compétent.

Cette légitimité se négocie à plusieurs niveaux. Tout d'abord au niveau de l'interaction avec l'appelant. Ensuite au niveau de l'interaction avec les artefacts, dont les propriétés graphiques ou représentationnelles orientent les pratiques d'entextualisation. Les applications informatiques mobilisées par les TC intègrent, comme nous allons le voir par la suite, un certains nombres de catégories organisationnelles. Leur signification et agencement organisent la perception, la cognition et l'action des professionnels. Enfin, le sujet de l'activité lui-même est activement engagé dans cette mise en texte. En d'autres termes, l'*historisation* constitue une forme de traduction d'un savoir local (*local knowledge*) en un compte rendu public (*public account*), légitimant ou ratifiant l'action des membres d'un collectif professionnel (Cook-Gumperz & Messerman, 1999). Les pratiques d'entextualisation se situent ainsi au croisement de deux contextes communicationnels, à savoir le contexte local de leur production négociée en situation et le contexte global ou institutionnel dont, ces écrits tiennent compte.

#### **2.2.4 Le suivi comme stratégie observationnelle pertinente : saisir la logique de l'action au delà de la situation**

Nous avons réalisé un certain nombre de *suivis* respectivement centrés sur *des acteurs*, *des événements* et *des affaires*. La stratégie de suivi permet de mettre en perspective les faits et comportements observés dans une temporalité plus longue et une dynamique autre que celle de la situation.

Nous allons, dans ce qui suit, présenter les suivis réalisés, en insistant, d'une part, sur leur intérêt pour notre travail. D'autre part nous évoquerons les modalités concrètes de réalisation de ces suivis (nombre de personnes suivies, position dans l'organisation ou type d'événement, nature des données produites, pertinence de ces données par rapport à notre problématique).

##### **Le suivi d'acteurs ayant des fonctions à différents niveaux de l'organisation**

Le *suivi systématique d'acteurs* sur une ou plusieurs journées de travail permet de mettre en évidence les stratégies et les ressources des différents professionnels pour gérer leur travail, ses contraintes et ses aléas. Ces suivis étaient, dans le cadre de notre travail, particulièrement pertinents pour comprendre la gestion opérationnelle du plateau dont se chargent les superviseurs et la responsable opérationnelle de Santé Info. Leur travail est en effet soumis aux fluctuations de la quantité d'appels, celles des effectifs, des courriers entrants, des sollicitations ponctuelles des télé conseillers face à un appelant mécontent, perplexe voire en colère. La logique ou le fil de ses actions et décisions de ces acteurs ne peut être reconstitué qu'à partir de séquences d'observation longues.

Quant aux télé-opérateurs en prise ou émission d'appels téléphoniques, l'apport d'une observation de ce type c'est-à-dire un suivi centré sur l'acteur peut paraître à premier abord moins évident. Toutefois, il permet d'inscrire des interactions épisodiques dans une suite de rencontres ponctuée par des interruptions, des lignes d'actions parallèles (par exemple l'analyse de devis dentaires, le prétraitement ou l'impression des fax que les télé-opérateurs peuvent être amenés à faire), des focalisations collectives éphémères. Le travail des téléconseillers apparaît ainsi ancré dans le temps et l'espace d'un collectif en coprésence.

Dans le cadre de la phase de recueil systématique de données, qui s'est déroulée sur sept mois (de juin à décembre 2009), nous avons sollicité l'ensemble des acteurs qui intervenaient dans la détection et le traitement des demandes catégorisées comme relevant du domaine social de Santé Info, c'est-à-dire les télé-opérateurs généralistes, spécialisés et l'assistante sociale. **Trois télé-opérateurs généralistes, l'assistante sociale**, ainsi que **cinq des six télé conseillers spécialisés** du pôle social ont accepté d'être suivis et filmés au moyen d'une caméra et d'un logiciel de capture d'écran durant une partie de leur journée de travail (une matinée ou un après-midi, c'est-à-dire durant environ 3 à 4 heures). Lorsque la situation le permettait, nous nous avons collecté les documents papier mobilisés par les acteurs au cours de leur travail.

Le Tableau 6 synthétise les éléments que nous venons d'évoquer. Précisons que cette synthèse présente les suivis d'acteurs réalisés dans la période entre juillet 2009 et janvier 2010. Cette période correspond globalement au recueil systématique des données.

ACTEURS	NOMBRE D'ACTEURS	NOMBRE DE SUIVIS & DUREE	MODALITES
Superviseurs	3 Superviseurs	4 x ½ journées	Papier, crayon & caméra, dictaphone
Responsable opérationnel	1 Responsable opérationnel	1 <sup>e</sup> journée	Papier, crayon & dictaphone
Téléconseillers généralistes	5 TCG	6 x ½ journées	Caméra, dictaphone, capture d'écran, caméra embarquée
Téléconseillers spécialisés	4 TCS	14 x ½ journées	Caméra, dictaphone, capture d'écran, caméra embarquée
Opérateurs de saisie	4 ODS	5 x ½ journées	Papier, crayon, & caméra, capture d'écran

**Tableau 6 : tableau synthétique des suivis d'acteurs**

Par ailleurs, il convient de noter que certains de ces *suivis d'acteurs* ont donné lieu à des *suivis d'affaires*. A cet égard, notre démarche se caractérise par une forme de flexibilité ou d'opportunisme. Girin (1989) qualifie cette approche souple qui consiste à être capable de se réorienter vers des

possibilités d'observation non prévues au départ *d'opportunisme méthodique*. Cet auteur souligne l'intérêt d'une telle démarche pour la recherche sur la gestion et les organisations. Dans notre cas, les *suivis d'acteurs* réalisés avaient un double objectif. Nous souhaitons, d'une part, saisir les pratiques en situation. D'autre part, il s'agissait de dépasser cet aspect situationnel, en y intégrant la dimension *méso* du travail. Ce dernier point justifie le recours à une méthodologie souple c'est-à-dire autorisant voir « cultivant » une capacité d'ajustement au terrain pour se donner les moyens de mettre en lumière l'éventail de stratégies collectives que les professionnels mobilisent pour répondre aux exigences de leur travail.

### **Le suivi d'affaires : des interventions multiples autour du même objet**

Le *suivi systématique des affaires* consiste à aborder l'action collective au travers des interventions individuelles multiples sur le même objet, la même problématique. Il s'agit de suivre la trajectoire (Strauss, 1992) d'une demande (par exemple une demande d'aide financière), de reconstituer une histoire (Grosjean & Lacoste, 1999) pour mettre en lumière les modalités de coordination des différentes actions, ainsi que les difficultés et les appuis de la coordination.

Nous avons, dans la mesure du possible, tenté de suivre des *affaires*, c'est-à-dire des demandes dans le domaine sociale tout au long de leur trajectoire de traitement au sein de Santé Info. Ainsi, ayant assisté à la détection et au transfert d'une demande de ce type par un télé-opérateur généraliste, nous avons par la suite suivi le télé conseiller spécialisé dans le cadre du rappel de ce même adhérent.

La majorité des *affaires* suivies sont des appels transférés au pôle social, c'est-à-dire à l'équipe de téléconseillers spécialisés. Certaines de ces *affaires* ont été ensuite transférées à l'assistante sociale de la plate-forme, que nous avons également observée et enregistrée.

### **Le suivi d'évènements : de l'organisation de l'action collective**

Le *suivi d'évènements* correspond à l'observation systématique de situations de communication collective. Il s'agit de formations, notamment les formations dans le domaine social, ainsi que de réunions d'équipe. Une distinction doit être faite entre ce type de suivis et les suivis de personnes et d'affaires. Ces derniers permettent en effet d'ancrer des situations de travail dans une trajectoire, impliquant souvent l'intervention coopérative et coordonnée de plusieurs professionnels, alors que les réunions d'équipe et les formations spécialisées constituent des évènements communicationnels réguliers, assurant également une fonction de régulation du travail.

Nous avons systématiquement assisté et enregistré les réunions bimensuelles de l'équipe sociale sur une période de quatre mois. Ces situations de communication collective, animées par l'assistante sociale de la plate-forme, étaient l'occasion pour membres de l'équipe de se remémorer les cas

« problématiques » et/ou « exemplaires », d'argumenter leurs décisions face aux autres, de partager (ou construire) des connaissances et se mettre d'accord sur la façon de procéder à l'avenir.

## 2.3 Modalités d'analyse et de sélection des données

L'organisation des données, ainsi que celle de leur production (*familiarisation avec l'organisation, le domaine professionnel, les personnes & recueil systématique*) sont liés à la visée analytique de notre travail. Nous souhaitons saisir l'activité des sujets. Les cours d'actions et les interactions observés sont ancrés dans un contexte local, que les acteurs coproduisent. De plus, dans la perspective orientée par les théories de l'activité, les pratiques situées renvoient également à un contexte global qui est celui de l'activité des professionnels. Dès lors, il est nécessaire, d'une part, de construire un dispositif méthodologique à même de rendre compte de la dimension sociale, instrumentale et processuelle de l'activité. D'autre part, cette perspective suppose la sélection et l'organisation de données représentatives du contexte d'action (l'activité) des acteurs.

Nous avons choisi d'organiser nos données au moyen de la construction de *cas*. Alors que le terme *affaire* est un terme métier qui correspond à un objet organisationnel défini chez Santé Info, le *cas* constitue une forme de sélection ou de reconstruction externe à l'action et aux situations observées. Il réunit des données hétérogènes (notes ethnographiques, textes, images, enregistrements audiovisuels – observation transversale & longitudinale) et vise à intégrer les actions et interactions observées dans un potentiel de sens plus large.

La partie résultats de cette thèse comporte deux chapitres et s'organise autour de trois cas, exposés pour l'essentiel dans le chapitre 6. Le premier cas (*cas n°1*) se focalise sur une tâche spécifique, appelée *prétraitement* ou *traçage*, qui consiste à enregistrer les courriers papier des adhérents dans la base de données de la plate-forme. Cette tâche est habituellement réalisée par un des TC et préparé par le responsable d'équipe. En effet, celui-ci assure l'ouverture et le tri des courriers entrants dès leur réception et les transmet par la suite au TC chargé du *prétraitement*. Ce premier cas repose, d'une part, sur plusieurs suivis d'environ une demi-journée chacun, réalisés entre juillet et décembre 2009 auprès de trois télé-opératrices (deux spécialisées et une généraliste) et deux responsables d'équipe. Ces suivis ont été filmés au moyen d'une caméra, d'un dictaphone et dans certains cas d'une caméra embarquée sur lunettes. Nous avons été présente tout au long de ces enregistrements, ceci afin de pouvoir assurer, lorsque le cas se présentait, une prise de vue dynamique permettant une focalisation sur les supports manipulés par les acteurs ou les interactions avec d'autres professionnels. D'autre part, nous mobilisons une séquence issue d'une situation de coopération provoquée (juillet 2009), ainsi que des documents métiers telle une *affaire de la semaine* c'est-à-dire un document synthétisant une demande traitée par le personnel de Santé Info qui est considérée par les acteurs comme

particulièrement illustrative de leur métier et a été, par conséquent, mise à disposition de l'ensemble des salariés via le portail de l'entreprise.

Le deuxième cas (*cas n°2*) s'organise autour du suivi d'une *affaire sociale*, identifiée par un télé-opérateur généraliste (décembre 2009) dans le cadre d'un appel entrant et transféré à l'*équipe sociale*. Nous avons enregistré et analysé deux situations d'interaction – la réception de l'appel par le TCG et le rappel de l'appelante par le TCS. L'*affaire* en question porte sur le maintien à domicile d'une personne âgée. Afin de mettre en perspective, l'analyse de ces situations d'interaction, nous mobilisons d'autres éléments issus d'une formation spécialisée dans le domaine social (juillet 2009) sur cette thématique (le maintien à domicile), d'une réunion de l'équipe de TCS (novembre 2009), des documents métier (*affaires de la semaine, supports de formation*), ainsi que les autoconfrontations réalisées avec les TC concernés en mai 2010.

A titre d'exemple, la figure n° présente un des *cas (n°2)* que nous avons construits pour illustrer notre propos.

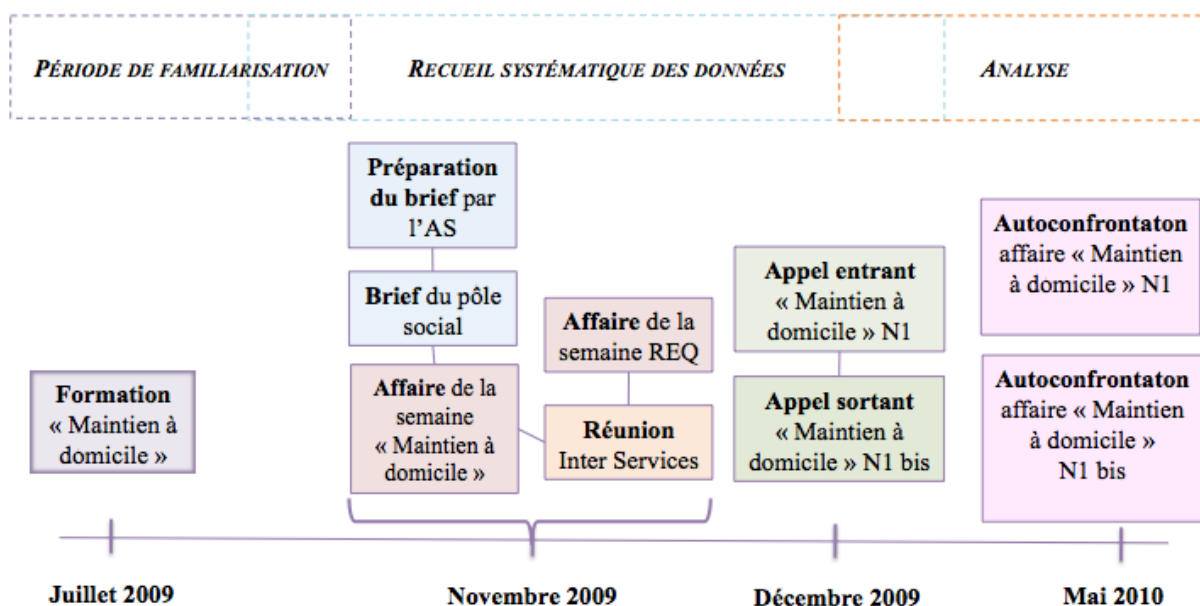


Figure 11 : schéma chronologique illustrant les données recueillies et mobilisées pour l'analyse d'un cas

Le troisième *cas* que nous allons présenter est centré sur le suivi d'une *affaire* d'aide financière suite à un *reste à charge* élevé, traitée par une télé-opératrice généraliste (janvier 2010). Cet appel, tout en étant identifié comme une demande relevant des compétences du pôle social, donne lieu à une orientation vers des centres dentaires mutualistes.





## **Partie III – Résultats**



# Chapitre 5 – Les évolutions de l'objet et du système d'activité de Santé Info

## 1. Les conditions sociohistorique des transformations de l'objet de la plate-forme : Santé Info entre intégration et autonomie

Dans ce qui suit, nous synthétisons le contexte sociohistorique c'est-à-dire les évolutions réglementaires et institutionnelles qui ont présidé à la création de Santé Info. Cette analyse mobilise le concept de contradiction primaire et met en évidence un premier axe de développement qui oriente les transformations du système d'activité de la plate-forme (intégration/différenciation). Dans la suite nous nous focalisons sur l'activité de Santé Info afin de souligner un deuxième axe de développement (information/conseil) en lien direct avec la structure de l'organisation (opérationnel/métier).

### 1.1 Le contexte réglementaire : les organismes complémentaires mutualistes et les évolutions de leur objet – l'assuré

Aussi bien les Mutuelles que leurs prestataires sont tributaires des politiques publiques en matière de santé. Les évolutions actuelles de l'assurance maladie en France, ainsi que celles des besoins des assurés conduisent les organismes complémentaires mutualistes à repenser leurs gammes de produits et services, à chercher à connaître et se rapprocher de leurs adhérents (Kerleau, 2009), ainsi qu'à établir de nouveaux partenariats stratégiques avec des opérateurs autrefois concurrents<sup>135</sup>. Depuis la deuxième moitié des années 1990, l'assurance maladie (Munoz, 2006) ainsi que les assureurs complémentaires ont engagé (Nabarette, 2002) une politique de modernisation qui s'accompagne, entre autres, par la mise en place de nouveaux services tels des centres d'appel.

A titre d'exemple nous pouvons évoquer le service Priorité Santé Mutualiste (PSM), lancé en avril 2008 sur deux régions (Bretagne et Languedoc-Roussillon) et généralisé sur toute la France début 2009, ou encore la plate-forme de santé Santéclair, dont le lancement remonte à 2003. Ces services ont tous pour vocation d'apporter une information de qualité aux assurés tout en respectant la confidentialité des informations personnelles.

---

<sup>135</sup> Le rapport ministériel sur la situation financière des organismes complémentaires assurant une couverture santé (octobre 2010) fait état d'un « mouvement de concentration » qui touche le secteur des organismes d'assurance complémentaire. Le contexte actuel pousse en effet ces organismes à se restructurer pour atteindre une taille critique suffisante pour faire face à la complexification du métier et à la concurrence. Aussi de 2001 à 2010 le nombre d'organismes assurant une couverture de santé supplémentaire a diminué de plus de la moitié.

Une étude réalisée par Santé Info en 2007 dresse un état des lieux des services présents sur le marché. Elle met en évidence qu'une des spécificités de ces « plate-formes santé » est l'analyse de devis. Celle-ci est par ailleurs susceptible de constituer leur vocation principale – tel est le cas par exemple de Malakoff Conseil Santé, Méderic Conseil santé ou encore Mutualité Conseil Santé. Le service fourni à l'adhérent correspond à un calcul de son reste à charge au vu des contributions des régimes obligatoire et complémentaire, un conseil sur le prix moyen du marché et un conseil relatif à la prestation proposée.

Il est intéressant de noter que l'ensemble que la majorité de ces structures affichent un lien avec un ou plusieurs réseaux de professionnels de santé ou des établissements avec lesquels l'organisme gestionnaire de la plate-forme a passé un accord permettant aux assurés de bénéficier du tiers payant et/ou divers avantages tarifaires. Une autre prestation traditionnellement proposée par ces plate-formes téléphoniques est l'information en matière de santé. L'orientation vers des professionnels et/ou des établissements sanitaires semble surtout réservée aux organismes en lien avec un ou plusieurs réseaux sanitaires et sociaux. Les plate-formes mises en place par l'Assurance Maladie Obligatoire (AMO) se distinguent par le service d'orientation proposé, largement facilitée par son activité principale et les informations dont elle dispose sur les professionnels et structures de santé. Parmi ces organisations, rares sont celles qui proposent des services médicaux.

Cette étude réalisée par Santé Info met en avant plusieurs grandes tendances dans le développement des (télé) services dans le domaine de la santé, à savoir le développement des services autour des personnes âgées, de la prévention, de la maternité, ainsi qu'une tendance générale à la personnalisation (accompagnement, coaching, assistance psychologique). Ces grandes perspectives s'appuient sur les caractéristiques démographiques de la population (vieillesse, natalité) et sur l'évolution de l'Assurance Maladie (cf. document en annexe).

Créée en 2002 par trois mutuelles de santé (M1, M2 et M3), Santé Info est une plate-forme téléphonique spécialisée qui vise à assister et accompagner les adhérents des organismes fondateurs dans leurs décisions et démarches en matière de santé. Ainsi, le *mandat* (Girin, 1995) de cette plate-forme consiste à informer et orienter les adhérents des trois Mutuelles dans les domaines dentaire, optique, social, ainsi que dans ceux de la médecine, de l'audioprothèse et de la protection sociale. Au travers de l'analyse de devis (dentaires, optique, audioprothèse) un calcul du reste à charge de l'adhérent est proposé après soustraction de la prise en charge par le régime obligatoire et le régime complémentaire. Santé Info propose également un conseil sur le prix et sur la prestation proposée.

En termes de sources d'information, la plate-forme dispose d'une base de données et d'une équipe de professionnels de santé. Elle traite ainsi de différents sujets dans le domaine médico-social.

Un service d'orientation est fourni aux adhérents grâce à un outil mutualisant des annuaires concernant les différents domaines d'intervention de Santé Info, ainsi que grâce à un partenariat entre une des mutuelles actionnaires et un réseau de professionnels opticiens.

La création de cette plate-forme de santé s'inscrit dans un contexte particulier qui favorise, voire justifie la restructuration de l'ensemble des organismes d'assurance complémentaires, dont les mutuelles font partie. Ces organisations à but non lucratif sont issus d'un mouvement social et se sont historiquement développés en opposition aux modèles assurantiels (Dreyfus, 2006). Historiquement, l'instauration de la sécurité sociale obligatoire (1945) reconfigure le domaine de la protection santé et oblige les mutuelles à évoluer, c'est-à-dire à chercher à se positionner par rapport à ce nouvel acteur. Leur transformation « réussie » tient à l'émergence de puissantes mutuelles d'enseignants et de fonctionnaires, ainsi qu'au développement de la mutualité d'entreprise (*ibid.*). Elle s'est cristallisée en France dans une forme de complémentarité<sup>136</sup> entre des formes publiques de soins ou d'assurance et des mécanismes privés au niveau aussi bien du remboursement que de l'offre de soin (Jacobzone, 1997).

Aujourd'hui nous assistons au mouvement inverse : de plus en plus de mutuelles autrefois réservées à la fonction publique s'ouvrent à tous les salariés indépendamment de leur statut, tout en faisant évoluer leur offre de service en conséquence. Les organismes mutualistes revendiquent des principes de liberté, de démocratie, de non lucrativité et de solidarité. Ils revendiquent ainsi une spécificité à la fois éthique et institutionnelle, tout en mettant en œuvre « des compétences gestionnaires à caractère commercial, financier ou organisationnel » (Malherbe, 2008) similaires à celles des sociétés privées à vocation lucrative. Le statut mutualiste<sup>137</sup>, intègre, selon ce dernier auteur, une forme d'ambivalence, celle entre solidarité et efficacité, dans la mesure où ces organisations appartiennent à la fois à l'univers de l'économie sociale mais aussi à celui de l'économie marchande. Certains économistes (Roth, 2002 ; Jeantet, 2006) y voient une opportunité pour la constitution de nouvelles sources de valeur économique et/ou sociale.

Dans ces recherches sur le travail Engeström (1987 ; 1999 ; 1996) suggère que les organisations, en tant que structures socioéconomiques à visée productive, intègrent la contradiction fondamentale inhérente à notre société actuelle, celle entre valeur d'usage et valeur d'échange. Nombre de ses recherches (Engeström, 1995, 2000, 1999b) se focalisent sur les pratiques de travail dans le domaine médical. Ce milieu apparaît, à la lecture de ces travaux, comme confronté à une contradiction primaire

---

<sup>136</sup> En France, les assurances mutuelles complémentaires remboursent les tickets modérateurs de l'assurance maladie publique, ainsi que certains dépassements d'honoraires. Les relations entre acteurs publics et privés peuvent s'exprimer en termes de « complémentarité » comme en Espagne ou au Royaume-Uni (Jacobzone, 1997).

<sup>137</sup> Notons que les mutuelles sont économiquement définies comme un bien collectif et juridiquement comme des groupements de personnes. L'intérêt collectif est censé dominer l'intérêt individuel : les coûts et les bénéfices des activités exercées sont partagés entre les membres-adhérents. Ceux-ci bénéficient d'un service et dispose du droit de participer aux décisions de l'organisation.

opposant, d'une part, l'accès limité aux ressources, à d'autre part, la conduite d'une activité professionnelle exigeante en termes de moyens (quantité et qualité) afin d'assurer le traitement des maladies (Groleau & Mayere, 2009). Comme le notent Groleau et Mayere (2009) cette contradiction primaire entre logique de gestion et logique professionnelle a été étudiée par ailleurs dans le cadre de pratiques différentes, telles celles des architectes (Groleau & al., 2011) ou des ingénieurs (Blackler, Crump & McDonald, 1999).

La création de Santé Info – un service complémentaire d'information et d'orientation des adhérents - répond, pour les organismes fondateurs, à un « besoin » (*need state*), celui de s'adapter aux évolutions de la demande (des assurés), à celles de l'offre en matière de santé, aujourd'hui de plus en plus complexe, ainsi qu'aux reconfigurations actuelles du système de protection santé. Ces reconfigurations incorporent une préoccupation grandissante (des acteurs publiques comme privés), celle de la maîtrise des dépenses liées aux soins. Les organismes d'assurance complémentaire doivent ainsi d'une part assurer une prise en charge de qualité, d'autre part demeurer des organismes économiquement viables, ceci au travers, entre autres, de l'accroissement du nombre de leurs adhérents.

Afin de brièvement illustrer l'imbrication de ces différents contextes (réglementaire et institutionnel) et ses incidences concrètes à la fois sur les pratiques des mutuelles et sur celles de Santé Info, nous allons prendre l'exemple de l'implantologie<sup>138</sup>. En effet, les soins dentaires figurent parmi les actes les plus coûteux et sont peu remboursés par le régime obligatoire. De plus, les niveaux de garantie complémentaire en matière d'optique et de dentaire se caractérisent par une forte variabilité. Ainsi, la dépense laissée à la charge de l'assuré après remboursement de l'organisme complémentaire est susceptible de varier de plusieurs centaines d'euro en fonction de son contrat de couverture complémentaire maladie (Lengagne & Peronnin, 2005). Dans le domaine dentaire, la Sécurité Sociale prend en charge les soins conservateurs comme le détartrage, le traitement des caries, les prothèses dentaires (couronnes) à hauteur de 70% de la base conventionnelle<sup>139</sup>. En revanche, la pose d'implants fait partie des traitements non remboursables.

Face à la demande croissante des assurés, de plus en plus de mutuelles proposent une prise en charge des actes en implantologie. Ainsi, les trois mutuelles fondatrices de Santé Info ont progressivement adapté leurs offres en matière de couverture complémentaire dans le domaine dentaire. La M1 accorde

---

<sup>138</sup> La technique de pose d'implants commence à se développer à partir des années 80. Les avancées dans le domaine permettent la généralisation progressive de cette pratique à la fin des années 90. Lorsque à la fois la couronne et la racine d'une dent sont trop endommagées pour qu'elles soient traitées et conservées, il est nécessaire d'extraire la dent dans sa totalité (couronne et racine). Plusieurs solutions existent alors pour remplacer la dent manquante : les prothèses dites « amovibles », les bridges ou les implants dentaires. Ces derniers présentent plusieurs avantages en matière de confort, de mastication. Ce sont des racines artificielles fixées à l'intérieur de l'os des maxillaires. L'objectif est de remplacer la racine naturelle de la dent manquante afin de fournir un support pour une prothèse dentaire (couronne). Notons que la pose d'un bridge ou d'une prothèse fixe se fait à l'aide d'un ciment sur les dents bordant l'édentation. Très souvent le bridge endommage les dents voisines.

<sup>139</sup> Celle-ci est variable pour chaque acte. A titre d'exemple le tarif conventionnel attribué au détartrage s'élève à 28,92 euro. Le montant remboursé par le régime obligatoire est de 20,24 euro.

une prise en charge des implants depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004. Celle-ci est soumise à des critères spécifiques<sup>140</sup> d'ordre médical. Respectivement à partir de 2007 et de 2009, les deux autres entités actionnaires (M2 et M3) offrent un remboursement partiel de ce type de soins selon certains critères et pour certains contrats collectifs.

Une participation forfaitaire de la part des mutuelles est accordée lorsque la pose d'implant est jugée nécessaire au vu de l'état de la dentition du patient. A titre d'exemple, la prise en charge est acceptée « *en cas de bridge complet maxillaire ou mandibulaire lorsqu'une des dents piliers doit être extraite*<sup>141</sup> » et que la pose d'un implant est indispensable pour la remplacer. Précisons que le bridge est une prothèse qui remplace une ou plusieurs dents manquantes. Il est fixé sur les deux dents voisines. Ces dents adjacentes sont appelées « piliers ». Par ailleurs comme la pose d'un bridge est susceptible d'endommager<sup>142</sup> ces dents voisines, un « *implant bordé de dents saines ou deux implants contigus bordés de dents saines*<sup>143</sup> » constitue une solution qui présente l'avantage préserver la dentition du patient.

L'évolution des garanties des organismes fondateurs de Santé Info a entraîné celle du service d'information (dans le domaine dentaire) proposé par la plate-forme. Celle-ci assure, depuis 2005, le traitement des devis d'implants. Au vu de la nature des critères de prise en charge définis par les mutuelles, l'intervention d'un professionnel de santé est nécessaire afin d'évaluer la situation de l'assuré et de décider de l'octroi d'une prise en charge. Ainsi, les remboursements des mutuelles relatifs à ce type de soins sont tributaires de l'accord préalable des chirurgiens dentistes de Santé Info. Un adhérent ne peut pas bénéficier d'une prise en charge de son organisme complémentaire de rattachement sans une notification d'accord de la plate-forme. Tel n'est pas le cas des autres soins dentaires, ni des soins qui relèvent du domaine de l'optique ou de la médecine, où les remboursements et leurs modalités dépendent du niveau de garantie du contrat de l'assuré. Alors qu'un devis dentaire simple voire spécifique est susceptible d'être traité uniquement par les opérateurs de saisie ou les téléconseillers de la plate-forme, un devis de pose d'implants doit nécessairement être analysé par l'équipe des chirurgiens dentistes. L'augmentation des volumes et les conditions particulières de prise en charge ont conduit Santé Info à mettre en place des procédures de traitement particulières. Les modes de collaboration et de coordination entre les différents intervenants (télé-opérateurs, opérateurs de saisie, chirurgiens-dentistes) de la plate-forme, ainsi que la division du travail (un poste d'assistante en implantologie a été créé) ont été ainsi redéfinis.

---

<sup>140</sup> Ces critères ont évolué en janvier 2006, en janvier 2009, ainsi qu'en janvier 2010.

<sup>141</sup> Critères identiques pour la M1 et la M2 à partir respectivement de 2006 et de 2007. Le critère que nous citons en fait partie.

<sup>142</sup> Il est souvent nécessaire de dévitaliser ces dents ou de réduire leur volume.

<sup>143</sup> Critère datant de 2006 (M1), de 2007 (M2). Ce critère a été affiné par la suite, en 2009 (M1) et en 2008 (M2).

A partir de janvier 2010 les modalités de remboursement (M1, M2) de ce type de soins ont été réévaluées. Désormais la Mutuelle 1, comme la Mutuelle 2 accordent une prise en charge forfaitaire (d'un montant fixe) sans conditions (c'est-à-dire non soumise à des critères médicaux) mais limitée à un nombre défini d'implants chaque année pour l'adhérent. Ainsi l'équilibre entre dépenses et remboursements se décide en amont des démarches de soin, au moment de la souscription au contrat d'assurance maladie complémentaire et du choix du niveau de garantie. Par ailleurs, cet équilibre n'obéit plus à des critères spécifiques mais à une règle de fréquence de consommation (nombre d'implant fixe par an). Cette évolution supplémentaire des modalités de prise en charge des implants induit une reconfiguration des relations, d'une part entre les adhérents et les organismes d'assurance complémentaire, d'autre part entre ces organismes et Santé Info, dans la mesure où l'expertise des professionnels de santé de la plate-forme, n'est plus requise. Elle renvoie, plus largement, à un changement dans le principe même de prise en charge. Les critères spécifiques, appliqués avant janvier 2010, introduisent une distinction entre les patients dont l'état de la dentition justifie une participation de la part de leur mutuelle et ceux qui ne relèvent pas de cette première catégorie et peuvent donc opter pour une solution moins onéreuse et fonctionnellement équivalente (prothèse amovible ou fixe). Les nouvelles modalités de prise en charge supposent une catégorisation en termes de niveaux de garantie et s'adressent moins à des patients qu'à des consommateurs de bien et de services médicaux.

Cet exemple met en lumière, à notre sens, les évolutions de l'objet des mutuelles (les assurés), ainsi que la tension qui caractérise l'activité de ces organismes. Ces évolutions sont elles-mêmes conditionnées par celles du contexte historique, réglementaire et technique, qui influence les politiques des organismes complémentaires en matière de prise en charge des dépenses de santé (de nouveaux contrats, de nouvelles garanties). Comme nous le verrons par la suite, dans ces évolutions l'organisation et donc les pratiques de Santé Info se trouvent reconfigurées.

## **1.2 Le mandat de Santé Info : les principes organisateurs de la visée productive de Santé Info**

Dans ce qui suit nous synthétisons les enjeux liés aux évolutions réglementaire et politique du secteur de la santé pour le secteur des organismes mutualistes en relation avec la création de Santé Info (1.2.1). Nous présentons la stratégie de mutualisation des ressources qui préside à la création de la plate-forme (1.2.2). Ces éléments apparaissent comme importants au niveau des relations de gouvernance entre Santé Info et ses fondateurs comme nous le détaillerons dans la section suivante (1.3)



### **1.2.1 Gestion des risques et maîtrise des dépenses : mieux connaître pour mieux s'adapter**

Comme nous venons de l'expliquer, Santé Info est une plate-forme téléphonique spécialisée dans la santé et le social créée par trois acteurs majeurs du secteur de l'assurance complémentaire santé : la Mutuelle 1, la Mutuelle 2 et la Mutuelle 3. Ces mutuelles offrent des produits d'assurance santé et de prévoyance à une population de plus de 2 millions d'adhérents et comptent environ 4 millions de personnes protégées. Santé Info a été créée pour enrichir l'offre de service des mutuelles. Sa création s'est justifiée par la volonté des organismes complémentaires fondateurs à maintenir la compétitivité de leur offre, en termes de tarifs de produits et de qualité de service dans un environnement jugé comme de plus en plus concurrentiel.

Dans ce contexte, les objectifs de la plate-forme (tels que repris dans plusieurs documents internes et présentés par certains des professionnels) sont multiples. Tout d'abord il s'agit de fournir aux adhérents des informations de qualité c'est-à-dire de leur « proposer des réponses personnalisées », « claires, complètes » et « indépendantes » ainsi qu'un accompagnement et de l'assistance dans leurs démarches de recherche d'informations souvent réalisées sans aide ni encadrement. Ensuite, l'action de la plate-forme vise à « influencer sur les coûts des prestations de santé ». Les complémentaires de santé dans leur ensemble se préparent au désengagement du régime obligatoire dans la prise en charge des frais de soin et au renforcement de leur position dans le système de santé. La création de Santé Info s'inscrit ainsi dans une stratégie axée sur la gestion des risques et la maîtrise des dépenses. Celle-ci se concrétise par ailleurs par des partenariats entre mutuelles et professionnels de santé (accords de tiers payant, couplés parfois à des accords de type tarifaires et qualitatifs). Enfin, la plate-forme devait permettre aux mutuelles d'acquérir une « meilleure connaissance des évolutions des attentes de leurs adhérents » et être ainsi à même d'élaborer de nouveaux types de produits et de services.

### **1.2.2 Un développement des activités des Mutuelles : mutualiser des ressources**

Santé Info apparaît ainsi comme une réponse mutualisée, c'est-à-dire conjuguant les efforts et les ressources de trois organismes à la fois différents et similaires, aux évolutions de leur secteur d'activité (c'est-à-dire du contexte réglementaire et institutionnel dans lesquels leur activité s'inscrit (Groleau & al., 2011)). Cette mutualisation des ressources traduit une volonté explicite de *fidéliser* ou de retenir les adhérents. En effet, les Mutuelles visent, au travers de ce service complémentaire, à se rapprocher de leurs adhérents, dont les besoins et les attentes évoluent avec les évolutions du système de santé. Les bénéfices de ce rapprochement – *influencer sur le coût des prestations, accompagner, voire encadrer la recherche d'informations, mieux connaître pour adapter son offre de services* – sont des

bénéfices à long terme<sup>144</sup>, un investissement dont la valeur pour les mutuelles est difficile à estimer. La plate-forme se définit ainsi comme un centre de coûts à gouvernance partagée. Aussi bien les modalités de co-gestion de l'entité ainsi créée que ses engagements vis-à-vis de ses mandants se sont progressivement définis et complexifiés, comme nous allons le voir par la suite. Ceci dit, la logique qui les sous-tend s'apparente davantage à la *coopétition*<sup>145</sup>, dans la mesure où il ne s'agit pas d'une forme de coopération qui vise une action commune, c'est-à-dire coopérer pour agir ensemble, mais d'un partage de ressources durable (et transparent pour les usagers), qui préserve l'autonomie d'action de chacune des organisations impliquées.

Ainsi, comme nous allons le voir par la suite, les relations entre les trois mutuelles sont strictement réglementées. A titre d'exemple<sup>146</sup>, notons que toute modification du capital social de l'entreprise doit faire l'objet d'une décision collective, que la transmission des actions et l'exclusion d'associés ne peut se faire que dans certaines conditions précises, à savoir dans le cas d'un exercice direct ou indirect d'une activité concurrente de celle exercée par Santé Info. Les actionnaires s'engageant ainsi explicitement et contractuellement à collaborer exclusivement avec la plate-forme. Le « poids » de chacun des actionnaires dans la gestion de la société est proportionnel à leurs apports respectifs et donc au nombre d'actions nominatives que chacun détient. La facturation est par ailleurs « personnalisée ». Par exemple, les demandes *hors champs*, considérées comme une charge de travail supplémentaire pour la plate-forme car ne rentrant pas dans ses missions, sont facturées à chacune des mutuelles en fonction du nombre d'appels de ce type traités par Santé Info.

### **1.3. Les relations des systèmes d'activité des mutuelles et de Santé Info : une gouvernance partagée**

La section précédente présentait le contexte et les enjeux liés à la création de Santé Info par trois organismes mutualistes. Les éléments qui suivent visent à présenter les relations de gouvernance qui s'exercent entre ces organisations (1.3.1) et à souligner, au travers des problématiques de la confidentialité des informations (1.3.2) et des appels « hors champs » (1.3.3), le développement de Santé Info comme un organisme prestataire de services doté d'une marge d'indépendance à l'égard de ses fondateurs. Nous concluons cette section (1.3.4) en formulant cette tension entre deux tendances contradictoires dans le développement de l'organisation, celle entre « intégration » et « autonomie ».

---

<sup>144</sup> Nous retrouvons ici une « problématique » propre aux activités de service en général : la difficulté d'évaluer la valeur du service pour l'entreprise. Ce sujet a été traité par Cossalter (2005) et Jaeger (2002) dans le cadre de deux études sur les centres d'appel.

<sup>145</sup> Un terme emprunté à l'économie désigne une forme d'alliance ou une coalition d'entités concurrentes dans le but d'atteindre une taille critique, d'opérer un positionnement stratégique sur un marché ou de mutualiser des ressources technologiques.

<sup>146</sup> Source statuts de la société

### **1.3.1. Santé Info, un organisme piloté et contrôlé par une pluralité d'interlocuteurs**

La gestion de Santé Info est assurée par une multiplicité d'acteurs ou d'instances individuelles et collectives (conseil d'administration, président, directeur général, comité de liaison) dont les modalités de collaboration ont fait l'objet d'un accord explicite et chacune des décisions est systématiquement consignée dans un ensemble de documents écrits (comptes-rendus, procès-verbaux de conseil d'administration etc.). Les relations entre mandant et mandataire apparaissent comme des relations « lourdement » réglementées, impliquant une démarche et un dispositif complexes.

La société est dirigée par un conseil d'administration (CA) composé de neuf à douze membres nommés pour une durée limitée (deux ans) par décision de la collectivité des associés. Ce conseil d'administration se réunit plusieurs fois par an (quatre fois par an) pour décider et superviser le fonctionnement de la plate-forme. Outre le CA, un président et un directeur général (DG) sont nommés. Le président est désigné parmi les membres du Conseil d'administration par les associés. Il exerce les fonctions de président de la société et a ainsi le droit d'agir en toute circonstance au nom de Santé Info après avoir sollicité l'avis du CA.

Par ailleurs, un directeur général (DG) est susceptible d'être nommé parmi les membres du conseil d'administration ou en dehors d'eux. Le DG représente au même titre que le président, la société dans ses rapports avec les tiers. Il assure la direction opérationnelle de l'entreprise et doit rendre compte de son activité au CA tous les trimestres. La nomination, la rémunération et l'étendue de ses pouvoirs sont approuvées (décidés) par le conseil d'administration. Aussi bien le président que le DG peuvent être révoqués à tout moment par décision des associés.

Le président et directeur général n'ont pas l'obligation d'agir ensemble. Ils peuvent aussi bien collaborer qu'agir séparément. Le conseil d'administration est ainsi convoqué soit par le président, soit par le DG. Une convocation doit être envoyée au moins huit jours à l'avance aux membres de l'assemblée, celle-ci mentionnant l'ordre du jour et le lieu de la réunion. Les décisions collectives prises en assemblée doivent être constatées par écrit sous forme de procès verbal détaillé et signé par le Président et un associé présent. Il est par ailleurs à noter que le Directeur Général de Santé Info n'est pas membre du CA mais il est toutefois « invité » à assister aux ses réunions. Un commissaire aux comptes est désigné par la collectivité des associés – sa mission consiste, conformément à la loi, à contrôler les comptes sociaux de la plate-forme.

Afin de faciliter la gestion de la société, un conseil de liaison a été créé. Celui-ci est composé par les directeurs des mutuelles siégeant au conseil d'administration, de trois référents rattachés à la Mutuelle 1, à la Mutuelle 2 et à la Mutuelle 3 et du directeur de Santé Info. Le comité de liaison effectue un

travail préparatoire, ayant pour but d'analyser les points qui seront soumis aux séances du CA. Ce comité de liaison est par ailleurs chargé de mettre en œuvre une coordination pour l'application des décisions du conseil d'administration de Santé Info pouvant impacter l'activité au sein des trois mutuelles. Les travaux du comité de liaison sont préparés par les trois référents, le directeur et les collaborateurs de Santé Info chargés des dossiers figurant dans l'ordre du jour. Le CA et le comité de liaison confient des travaux et des études au directeur de Santé Info et aux référents qui travaillent avec ces opérationnels. Chaque trimestre, les référents des trois Mutuelles se réunissent dans les locaux de la plate-forme pour préparer les réunions du comité de liaison, mais aussi suivre l'activité de Santé Info, évoquer l'avancement des projets, traiter les problèmes et les questions liés aux services à l'adhérent et aux Mutuelles, apporter des réponses relatives aux prestations des Mutuelles<sup>147</sup>. Les référents jouent ainsi le rôle de lien opérationnel entre mandants et mandataires.

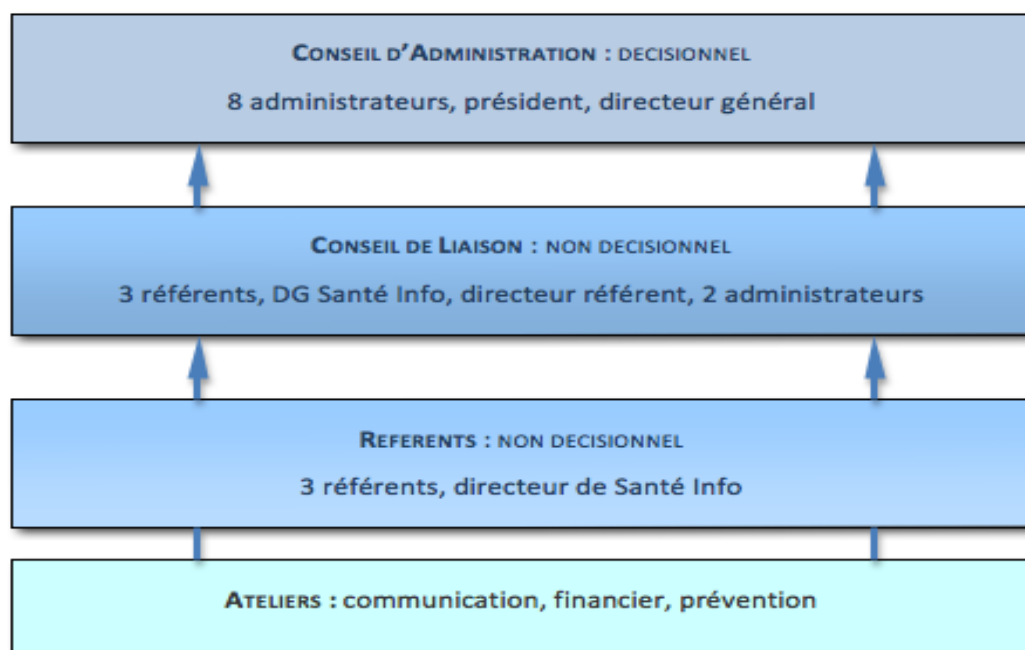
De plus, depuis l'origine de Santé Info, trois « ateliers » ont été mis en place pour traiter de travaux spécifiques conjoints entre les mutuelles et la plate-forme. Il s'agit plus précisément de l'atelier communication, de l'atelier financier et de l'atelier prévention. A titre d'exemple l'atelier communication a pour objectif de travailler sur la communication externe de la société. La communication de Santé Info est jugée de la compétence exclusive des trois entités constitutives. Ce sont elles qui ont réalisé lors de la création de la plate-forme, les supports d'informations la présentant. Chaque fin d'année (en novembre) l'atelier de communication se réunit pour faire connaître aux services communication des Mutuelles les nouveaux services de Santé Info, proposer des sujets sur lesquels Santé Info souhaite que les mutuelles communiquent. Cet atelier communication est composé des directeurs de la communication des trois mutuelles, du directeur et de l'assistante de direction de Santé Info.

Les liens entre la plate-forme et ses trois actionnaires et clients se complexifient ainsi davantage – le service étant exclusif aux trois mutuelles fondatrices, aussi bien la communication externe que la gestion budgétaire de Santé Info demeurent soumis au contrôle voire relèvent des services respectifs des mutuelles.

Le schéma ci-dessous résume la gouvernance de Santé Info.

---

<sup>147</sup>Bulletin d'information Santé Info « Le Récap' », 2008, n°1,2, 3,4



**Figure 12 : schéma illustrant la gouvernance de Santé Info**

La collaboration et la complémentarité entre mandants et mandataires s'appuient sur un dispositif organisationnel et une infrastructure technique – Santé Info reçoit des flux informationnels distincts des trois mutuelles qu'elle intègre dans son système d'information. En revanche les informations que les adhérents communiquent aux conseillers de la plate-forme sont confidentielles et ne sont en aucun cas transmises à l'organisme complémentaire concerné.

### **1.3.2. Les enjeux de l'autonomie de Santé Info : le cas de la confidentialité des informations de santé**

Le service proposé par la plate-forme s'adresse exclusivement aux adhérents et bénéficiaires des Mutuelles 1, 2 et 3. Les informations détenues par Santé Info sont des informations personnelles, nominatives, sensibles et complexes<sup>148</sup>, dont la manipulation est strictement réglementée<sup>149</sup> et soumise à un certain nombre d'engagements déontologiques et d'obligations légales. A titre d'illustration, tout appelant de la plate-forme qui n'est pas adhérent relève de la catégorie tiers appelant. Parmi ces tiers appelant, on retrouve essentiellement les professionnels de sante ou les proches des adhérents.

Aucun renseignement sur une maladie ou un traitement ne peut être communiqué à un tiers appelant c'est-à-dire à une personne autre que l'adhérent concerné par les soins. Les demandes d'informations spécifiques, liées aux garanties, faites par des professionnels de santé ou des opticiens peuvent être

<sup>148</sup> Charte déontologique des services de Santé Info, document datant de 2006

<sup>149</sup> Une consigne définissant le périmètre de réponse pour les tiers appelants a été élaborée courant juin 2009. Elle vient compléter d'autres documents et règles existants tels la charte déontologique des services de Santé Info.

satisfaites à certaines conditions. Les opticiens appelant pour connaître les garanties des adhérents doivent être en présence de l'adhérent ou du bénéficiaire concerné. L'application de cette consigne se traduit en pratique par la « convocation » de ce dernier au téléphone.

Les demandes des tiers appelants « proches », c'est-à-dire membres de la famille de l'adhérent, font l'objet d'un traitement spécifique. Dans le cadre d'un appel par un membre de la famille (enfants, époux (ses)), la consigne prévoit que le télé conseiller demande l'envoi du devis en version papier ou en version électronique. L'analyse est ensuite nommément adressée à l'adhérent concerné par courrier. La demande d'une fille pour le compte de sa mère est ainsi considérée comme légitime. Elle donne lieu à la création d'un événement dans le dossier de la personne en question (avec pour objet « en-attente-de-devis », par exemple). Une fois le devis reçu, cette demande aboutit à la « production » des informations demandées. Mais l'analyse ainsi « produite » par la plate-forme est censée parvenir à l'adhérent concerné par les soins. Demander l'envoi du devis (dentaire ou optique) constitue à la fois une manière de ratifier la demande d'un tiers, d'un proche - considéré comme étant susceptible c'est-à-dire mandaté pour agir au nom de l'adhérent - et une façon d'assurer la protection de ses informations personnelles et maîtriser leur diffusion<sup>150</sup> (envoyer le devis à l'adhérent et non pas à l'appelant).

### **1.3.3. Les appels « hors champ » : une activité marginale devenue significative**

Deux grandes catégories d'appels ou de demandes peuvent ainsi être distinguées. Il s'agit d'une part de celles relevant des compétences et du mandat de Santé Info. A titre d'illustration, nous pouvons évoquer les « affaires » d'analyse de devis dentaires ou optique en amont de l'achat du dispositif ou du début des soins. D'autre part, un nombre relativement important d'appels, provenant d'adhérents ou de professionnels de santé, portent sur des questions en lien avec les modalités de prise en charge par les organismes complémentaires (délais et/ou retards de remboursements, par exemple), les changements de niveau de garantie (délais d'attente, cotisations, bénéficiaires supplémentaires) ou encore le tiers payant (souscrire au tiers payant). Ce sont des appels dits « hors champ » (HC), c'est-à-dire hors du périmètre d'action de la plate-forme, et qui sont considérés comme annexes au travail de Santé Info dans le domaine de la santé et du social. Leur source en est attribuée à la méconnaissance des utilisateurs des services de la plate-forme et à l'identification ou la confusion entre Santé Info et les mutuelles fondatrices. Rappelons qu'associer les services de la plate-forme à ceux, internes aux organismes complémentaires, correspond à un choix stratégique de la part celles-ci. Mais la maîtrise des appels « hors champs » figure également parmi les préoccupations des clients de Santé Info. Cette

---

<sup>150</sup> Charte déontologique des services de Santé, la protection des informations personnelles qui lui sont confiées et la non diffusion de ces informations à des tiers y compris ses clients (le Mutuelle) figure parmi les engagements de la plate-forme.

problématique a ainsi fait l'objet de discussions à plusieurs reprises dans le cadre des conseils d'administration. La question s'y pose en termes de charge de travail supplémentaire induite par ces demandes, d'insatisfaction de la part des utilisateurs, de prise en charge ou de facturation de ce travail d'orientation vers les services concernés des Mutuelles. La gestion optimale (qualité de l'accueil, écoute) de ces demandes apparaît par ailleurs comme un enjeu ou une exigence face à des appelants, a priori mécontent de voir leur demande insatisfaite, et dont la satisfaction et la fidélisation constituent une des « raisons d'être » de Santé Info.

Ainsi, toute recrudescence imprévue de ce type d'appels « se fait remarquer » par l'encadrement opérationnel. A titre d'illustration, nous pouvons citer une consigne envoyée par courriel aux téléconseillers. Celle-ci fait état de l'augmentation des demandes hors périmètre pour une des Mutuelle et invite les télé-opérateurs à systématiquement faire remonter l'objet de ces appels (tiers appelant, gestion de contrats et/ou des remboursements etc.). Ceci dans la perspective d'une éventuelle solution.

#### **1.3.4. Synthèse – Une tension entre « intégration » et « autonomie »**

L'ensemble des éléments que nous venons de souligner, relatifs à la gouvernance et au mandat de Santé Info, mettent en évidence le positionnement particulier de cette organisation vis-à-vis de ses mandants et plus largement du contexte réglementaire de son activité. Le service fourni par la plate-forme est présenté auprès des adhérents comme s'intégrant à celui des organismes complémentaires. Associer les services de la plate-forme à ceux, internes aux mutuelles, correspond à un choix stratégique des mutuelles fondatrices. L'action de Santé Info se limite à l'information, l'orientation et le conseil des adhérents en amont des soins. Toute demande relative à la gestion du contrat, des remboursements ou de la prise en charge de ces derniers fait ainsi l'objet d'un « renvoi » vers l'organisme complémentaire concerné et est considérée comme « hors champ ».

Les demandes hors périmètre peuvent être assimilées à ce qu'Engeström (1987) appelle une « perturbation » (*disturbances*). Rappelons que les perturbations, ainsi que les innovations (*innovations*) figurent selon cet auteur parmi les manifestations des contradictions propres au système d'activité. Santé Info « assume » en effet un positionnement que l'on pourrait qualifier de contradictoire vis-à-vis de ses mandants. Ce positionnement oscille entre d'une part l'« intégration » (aux services des mutuelles) et d'autre part l'« autonomie », puisque la plate-forme constitue une entité autonome, capable d'être le moteur de son propre développement, à qui l'on demande de produire un service de qualité..

## **2. Les évolutions du système d'activité de Santé Info - entre opérationnel et métier : les perspectives de l'information et du conseil**

Après avoir examiné les conditions sociohistoriques qui organisent le mandat de Santé Info, nous nous intéressons au système d'activité de la plate-forme et à son évolution. A travers cette analyse historique, nous mettons en lumière un deuxième axe de développement (information/conseil) qui correspond à une contradiction secondaire (informer/conseiller). A ce stade de l'exposé, nous mobilisons les notions d'objet, de division du travail, de communauté et d'instruments qui composent l'analyse du système d'activité. Nous concluons que la restructuration du service social constitue une réponse à la contradiction préalablement identifiée (entre intégration et autonomie), ce qui nous invite en troisième partie à présenter une analyse détaillée des pratiques autour de l'axe information/conseil.

### **2.1. Le service de Santé Info et ses impératifs métier**

Comme il a été précisé précédemment, le travail de Santé Info consiste à informer et orienter les adhérents de trois mutuelles de santé. Ce service fournit ainsi un ensemble d'informations aux demandeurs de soin afin de les assister dans leurs décisions en matière de santé. Les adhérents accèdent à Santé Info grâce à un numéro Indigo spécifique à chaque mutuelle qui permet aux téléconseillers d'identifier l'organisme complémentaire de rattachement de l'appelant avant même d'accéder à son dossier complet.

En raison de la nature spécifique de la prestation fournie Santé Info est organisé en deux niveaux. Le premier niveau, « opérationnel », réunit les télé-opérateurs et opérateurs de saisie. Le niveau « métier » est composé des professionnels de santé de la plate-forme.

Le Tableau 7 ci-dessous, tiré du « Book » - un support de formation datant de 2009 - reprend les domaines d'intervention et les champs d'action de la plate-forme. Ce document s'adresse aux télé-opérateurs qui viennent d'intégrer la société. Il a pour objet de présenter « ce que Santé Info fait ».



	Information	Orientation	Devis	Notification Implantologie Parodontologie	Accompagnement
Dentaire	Dentistes	TC, Dentistes	Equipe Opérateurs Dentistes	2 OS  Dentistes	NON
Optique	Opticien	TC, Opticien	Ch. de qualité  Opticien	NON	NON
Audioprothèse	Ch. de qualité  Médecin	Ch. de qualité*  Médecin	Ch. de qualité  Médecin	NON	NON
Médecine	Médecin	TC, Médecin	NON	NON	NON
Social	Equipe TC Social	Equipe TCS  Assistante Sociale	NON	NON	Assistante Sociale
Protection Santé	Equipe TCS  Médecin  Assistante Sociale	Equipe TCS  Assistante Sociale  Médecin	CCAM  2 TC  REQ  Médecin	NON	NON

**Tableau 7 : domaines d'interventions et champs d'action de Santé Info**

Dans ce tableau, le service fourni par la plate-forme est « explicité » à travers le « croisement » de deux « catégories » – le « champ d'action » et le « domaine » d'intervention. Ainsi, nous pouvons constater que Santé Info *intervient* dans le domaine dentaire, optique, social, dans celui de la

médecine, de l'audioprothèse, de la protection santé, et qu'elle *informe, oriente, analyse des devis, émet des notifications en implantologie et accompagne* les adhérents de la Mutuelle 1, de la Mutuelle 2 et de la Mutuelle 3.

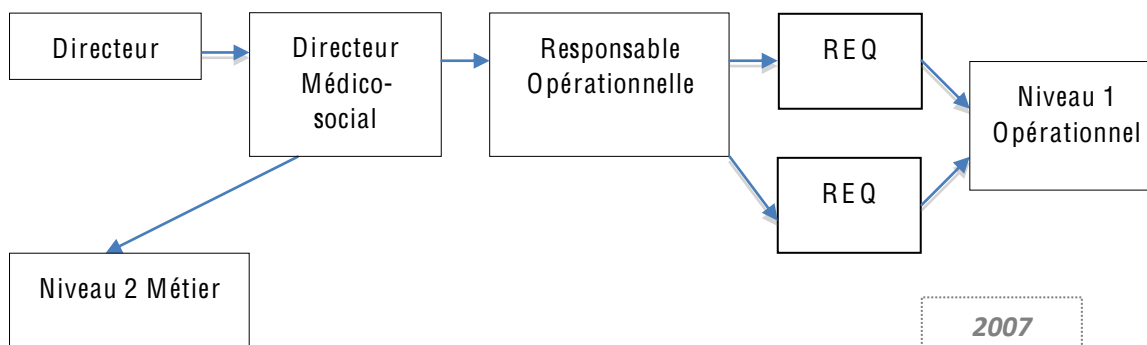
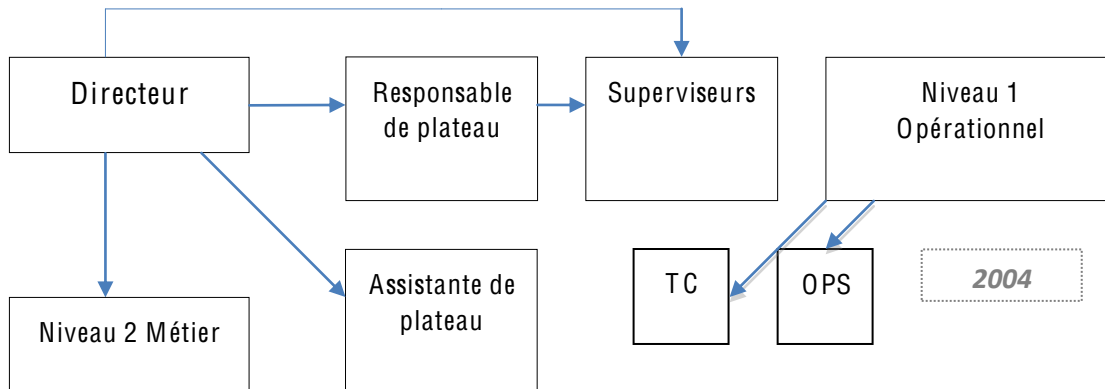
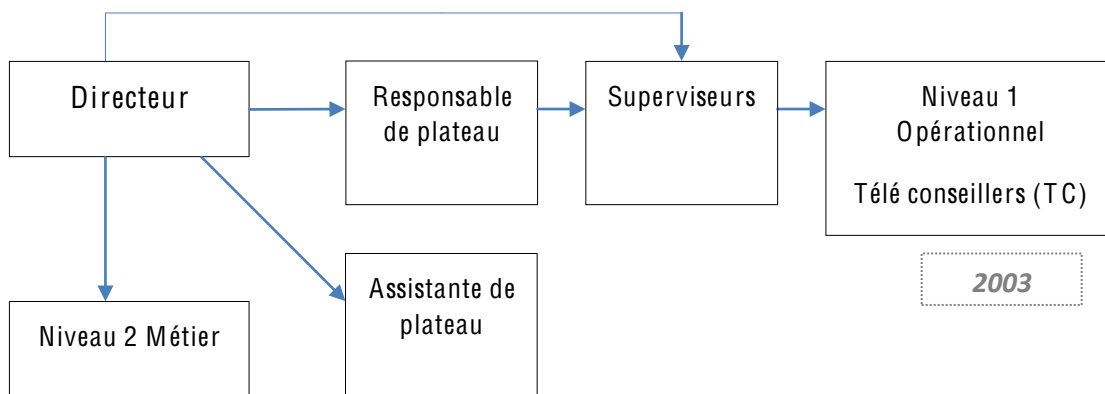
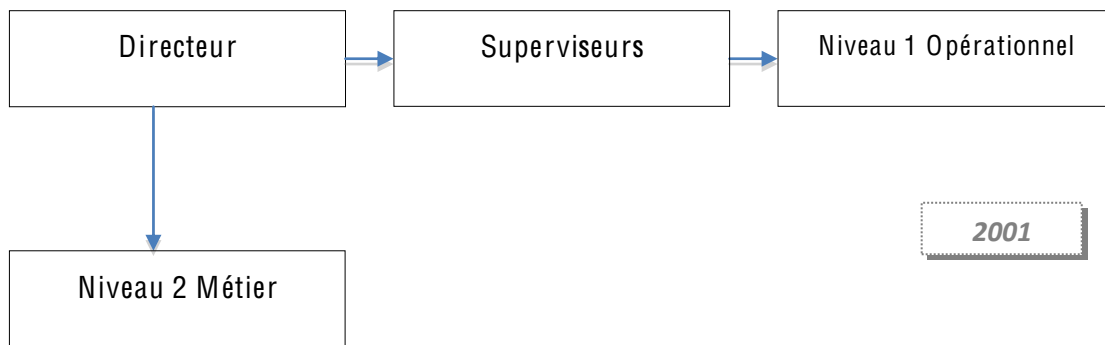
Notons par ailleurs que différents acteurs sont positionnés au croisement de ces deux axes, domaine métier et type d'intervention. Ainsi, les dentistes informent et orientent dans le domaine dentaire, l'assistante sociale accompagne les adhérents dans le domaine « social ». Ce sont les professionnels de santé qui fournissent l'analyse qualitative ou le conseil sur les prestations proposées (dans le cadre d'une démarche de soins). Ce conseil sur les prestations renvoie à une évaluation de la qualité et de la pertinence des actes figurant dans le devis par rapports aux besoins de l'adhérent, ainsi qu'à des renseignements sur la nature des soins délivrés par le professionnel. Santé Info propose également un conseil sur les prix. Le conseil sur les prix proposés consiste à renseigner l'appelant sur l'écart de prix séparant les tarifs pratiqués par les professionnels d'un prix conseillé qui correspond au prix moyen du marché constaté dans sa région.

## **2.2. Division du travail et évolutions organisationnelles**

Aujourd'hui, Santé Info compte une cinquantaine de salariés séparés en deux grands types de métiers, en parallèles des fonctions de décision et de support de l'organisation. D'une part on trouve une équipe de télé conseillers (TC) et une équipe d'opérateurs de saisie (OPS) qui constituent le pôle opérationnel ou le niveau 1 de Santé Info. D'autre part des professionnels de santé (dentistes, médecins, opticien, assistante sociale) forment le pôle métier ou le niveau 2.

Cette structuration en deux niveaux a progressivement émergée au long du développement de l'organisation ces dernières années. L'organisation de l'activité de ce qui est aujourd'hui communément identifié comme le niveau 1 ou le pôle opérationnel de la plate-forme a fait objet d'une première évolution en 2004 avec la création de l'équipe d'opérateurs de saisie. En effet, aux débuts de Santé Info les télé conseillers avaient à la fois pour mission la réception des appels et l'analyse des devis papier. Ces deux missions se sont par la suite « constituées » en activités à part entière.

Nous retraçons l'évolution de la structure organisationnelle de Santé Info entre 2001 et 2007 en nous focalisant sur les relations entre pôle opérationnel et métier dans les schémas suivant (Erreur ! Source du renvoi introuvable.).



**Figure 13 : évolution de la structure organisationnelle de Santé Info entre 2001 et 2007**

Notre étude a suivi l'évolution de l'activité de Santé Info entre 2009 et 2011, période au cours de laquelle la restructuration du service social de la plate-forme contribue à l'émergence d'un niveau supplémentaire dans la structure de l'organisation, comme nous le détaillons dans ce qui suit.

### **2.3. La restructuration du service social : vers une prise en charge globale de l'adhérent**

Le service social est une des spécificités de la société qui la distingue des autres prestataires comparables dans le secteur médico-social. Il s'agit, pour Santé Info, d'une activité marginale proportionnellement au volume des affaires traitées (2% à 3% de la totalité) mais à très forte valeur ajoutée. En effet, le service social présente dans l'offre de prestation un intérêt certain pour la prise en charge globale des adhérents du fait des liens établis entre situation médicale et sociale, , ce qui constitue un enjeu important pour la qualité du service proposé au regard de l'organisation.

Jusqu'en 2009, l'action des téléconseillers dans le domaine social consistait à renseigner les adhérents sur les prestations sociales des mutuelles. Le domaine social présente plusieurs difficultés dont son étendue et sa complexité, mais surtout la nécessité d'établir un diagnostic, contrairement aux autres domaines métier de Santé Info. Il s'agit ainsi d'un champ d'intervention particulièrement difficile à cerner et à traiter par le pôle opérationnel. Les télé-opérateurs doivent d'abord identifier la demande sociale, souvent implicite, puis évaluer sa complexité et ainsi juger de la pertinence de leur propre action. Dans le cas d'une affaire simple, ils renseignent l'appelant à l'aide de la base de données métier de la plate-forme. Si la situation identifiée est jugée comme complexe, l'affaire concernée est transmise à l'assistante sociale de Santé Info. Du fait de ces difficultés, une variabilité interindividuelle importante en matière de transfert et d'identification des affaires sociales a été constatée parmi les télé-opérateurs. Ainsi la plate-forme entame courant 2008 une réflexion sur l'évolution et les perspectives du développement du service social. Une professionnalisation de certains télé conseillers est envisagée pour développer davantage la qualité du service.

Une équipe de télé-opérateurs spécialisée dans le secteur social est mise en place en janvier 2009. Cette équipe compte quatre télé conseillers dont l'ancienneté varie de deux à quatre ans.

Ils ont pour mission (en plus de la prise d'appels téléphoniques) de traiter (émission d'appels) les demandes spécifiques des adhérents dans le domaine social (difficultés budgétaires liées à des soins coûteux, situations de handicap, de surendettement, d'arrêts maladie de longue durée ou de dépendance) en étroite collaboration avec l'assistante sociale (AS) de la plate-forme. Désormais juger

de la complexité de la situation de l'appelant, voire proposer une solution adaptée incombe aux télé-opérateurs spécialisés (TCS) dans le cadre d'un appel sortant. La détection d'une demande sociale par un télé conseiller généraliste le conduit à la création d'un transfert qui se concrétise dans une série de manipulations de l'outil informatique que l'ensemble de télé-opérateurs maîtrisent et utilisent quotidiennement.

L'ensemble des mutuelles propose des allocations (allocation naissance, adoption, mariage) et des aides financières (exceptionnelles, remboursables et non remboursables, par exemple pour la prise en charge d'une aide ménagère en cas d'immobilisation de plus de cinq jours ou d'une hospitalisation imprévue) qui s'adressent à différents publics (familles avec des enfants, personnes âgées, personnes en difficulté budgétaires).

Le renseignement des adhérents sur ces prestations et leur orientation vers les services concernés des mutuelles, incombe aux téléconseillers généralistes. Ces prestations « simples » et clairement délimitées, à la différence des affaires sociales gérées par les TCS, constituent le périmètre d'action défini des TCG dans le domaine « social ». Ce périmètre d'action, tel que redéfini après la réorganisation du service en janvier 2009, est présenté de manière synthétique dans le tableau ci-dessous<sup>151</sup>.

	M1	M2	M3
Enfance & famille	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadeau de naissance et d'adoption</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allocation de naissance</li> <li>• Allocation d'adoption</li> <li>• Allocation de mariage</li> <li>• Allocation PACS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prime d'inscription naissance/adoption</li> <li>• Aide aux vacances</li> <li>• Chèques emploi domicile (garde d'enfants)</li> </ul>
Personnes âgées		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allocation chauffage et climatisation</li> </ul>	
Tout public : - Logement - Prestations d'assistance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prêt d'installation</li> <li>• Caution immobilière</li> <li>• M1 Assistance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caution immobilière</li> <li>• M2 Assistance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caution immobilière</li> <li>• Aide ménagère en cas d'hospitalisation</li> </ul>

**Tableau 8 : périmètre d'action niveau 1 dans le domaine social**

<sup>151</sup> Support de formation juin 2009

Les téléconseillers spécialisés forment le « niveau 1 bis » ou intermédiaire et interviennent sur des problématiques de maintien à domicile (personnes âgées), de difficultés budgétaires (reste à charge de soins) et d'arrêts maladie (protection santé), comme le présente le Tableau 9.

	Périmètre Niveau 1 bis ou intermédiaire – « équipe sociale »
Personnes âgées	Maintien à domicile <b>Vie en établissement et famille d'accueil</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y compris les prestations des mutuelles et publiques qui s'y associent</li> <li>• Y compris l'orientation vers des associations d'aide à domicile et établissement d'hébergement pour personnes âgées</li> </ul>
Difficultés budgétaires	Reste à charge de soins <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y compris les prestations des mutuelles et publiques qui s'y associent (aides exceptionnelles)</li> </ul>
Protection santé	Prévoyance dépendance Arrêts maladie <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y compris complément de salaire des mutuelles</li> </ul> Périmètre en Protection santé médecine

**Tableau 9 : périmètre d'action dans le domaine social niveau 1 bis**

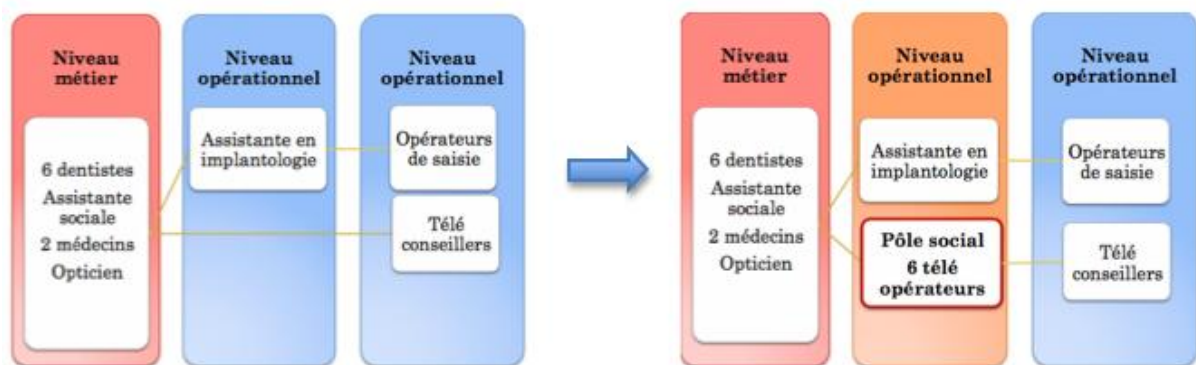
L'assistante sociale de la plate-forme prend en charge les cas complexes impliquant des situations de handicap ou des difficultés budgétaires chroniques.

	Périmètre Niveau 2 – Assistante Sociale
Enfance et famille	Y compris les prestations des mutuelles : Aide familiale M1, Allocations & bourses enfants orphelins  Y compris les <b>prestations de l'aide sociale à l'enfance</b>
Problématique handicap	Y compris les prestations handicap publiques et des mutuelles
Problématique personnes âgées	Retraites et pensions Protection juridique, y compris M1 Tutelle
Difficultés budgétaires	En dehors des difficultés à faire face aux frais de soin  Y compris RSA
Tout thématique confondue	Questions pointues, situations <b>relevant d'un accompagnement</b>

**Tableau 10 : périmètre d'action dans le domaine social niveau 2 – Assistante Sociale**

De nouveaux modes de collaboration entre les différents métiers, de nouveaux outils et de nouvelles procédures ont été ainsi progressivement mises en place. A titre d'exemple, alors qu'avant cette réorganisation l'ensemble des téléconseillers étaient susceptibles d'identifier, de traiter et de transmettre une demande sociale (quelle qu'elle soit) à l'AS, après la création de l'équipe des TCS, les télé-opérateurs généralistes se devaient de « distinguer » les appels qui s'inscrivaient dans leur périmètre d'action spécifique de celles à communiquer à l'équipe spécialisée. Leur travail, ainsi que celui de leurs collègues du « pôle social » s'est ainsi trouvé sensiblement reconfiguré.

La figure ci-dessous présente de manière synthétique cette restructuration.



**Figure 14 : restructuration organisationnelle de Santé Info – janvier 2009**

Les actions et les compétences des TCS sont institutionnellement (et financièrement) reconnues. Faire « exister » cette équipe implique la création de nouveaux supports, de nouvelles procédures, l'émergence de nouvelles pratiques, mais aussi la reconfiguration de l'existant. Ainsi, le travail des télé-opérateurs, mais aussi celui des responsables d'équipe (REq), sont considérablement transformés. Les REq sont désormais obligés de prévoir dans leurs plannings hebdomadaires un téléconseiller en « retrait social » quatre demies journées par semaine et de gérer en flux tendus, l'affluence de l'activité du plateau différemment. « Faire du social » est une mission légitime dotée d'une inscription sociotechnique au même titre que « prendre des appels » ou informer et orienter les adhérents.

La restructuration du service social affirme donc l'autonomie de Santé Info vis-à-vis de ses mandants. En mettant au centre des missions du service social la prise en charge globale de la situation l'adhérent, la plate-forme s'émancipe de ses clients historiques, les mutuelles fondatrices. Les nouveaux modes de collaboration et de coordination, que cette restructuration occasionne (niveau 1, niveau 1 bis, niveau 2), accentuent l'interdépendance des acteurs, dans la mesure où la trajectoire d'une affaire sociale est désormais l'œuvre d'une action coordonnée, impliquant la contribution séquencée de plusieurs intervenants où les productions des uns sont des ressources pour les autres.

## 2.4. Ecologie informationnelle et système sociotechnique

La coordination et la coopération des professionnels s'étaient sur une multiplicité de dispositifs informationnels. Le planning hebdomadaire, dont il a été question précédemment, en fait partie. Il s'inscrit par ailleurs dans un chaînage ou une syntaxe d'artefacts (Hutchins, 1995) qui incorporent une certaine conception du service à fournir à l'adhérent. Aussi bien l'articulation structurante, que l'articulation opérationnelle prennent appui sur l'environnement et les outils.

Le planning hebdomadaire donne à voir la diversité des engagements qui caractérise le travail des télé-opérateurs de Santé Info. Il projette par ailleurs un certain nombre d'obligations. Les horaires de travail sont portés à la connaissance des TC au travers des fiches synthétiques individuelles. Dans cette partie nous nous proposons de présenter les différents éléments du dispositif sociotechnique que les salariés de Santé Info mobilisent quotidiennement. Dans un premier temps, nous évoquerons le téléphone. Celui-ci est un outil central dans le travail des TC qui revêt une multiplicité de fonctions. Dans un deuxième temps, nous allons présenter le PABX (Private Automatic Branch Exchange) : le système permettant de synthétiser le flux d'information en provenance des postes téléphoniques. Certaines de ces informations sont publiquement mises en relief au travers du panneau d'affichage électronique, que nous allons décrire ensuite. Enfin, nous reviendrons sur le système d'information accessible via les ordinateurs sur le plateau.

### 2.4.1. Le téléphone : un outil de gestion – une multiplicité de fonctions

Chacun des postes des téléconseillers est équipé d'un téléphone et d'un ordinateur. Le téléphone (Figure 15), en plus d'être l'« instrument de travail » des TC, le média qui permet d'entendre et de se faire entendre par l'adhérent, est un « outil de gestion » dont la valeur instrumentale varie en fonction des circonstances.



**Figure 15 : le téléphone – un outil à fonctions multiples**

Il sert à se « loguer », à se « mettre en retrait » (pause déjeuner, retrait social, retrait réunion, retrait formation etc.), affiche l'heure, fournit des informations sur l'« appartenance » de l'adhérent (en fonction de la mutuelle, les adhérents appellent des numéros différents, le nom de la mutuelle s'affiche sur le téléphone), indique la présence ou l'absence d'une file d'attente, parfois les coordonnées



téléphoniques de l'appelant, permet d'entrer en contact avec un collègue, de mettre en attente un interlocuteur et plus largement à « gérer » l'interaction téléphonique.

En arrivant à son poste de travail le matin, « se loguer » revient à signifier sa présence en temps et en heure à l'entreprise, à « inscrire » sa disponibilité pour « accueillir » les adhérents des mutuelles clients et actionnaires et répondre à leurs demandes d'informations et d'orientation. De même, le téléphone permet de sélectionner et de valider un retrait, lorsque celui-ci est prévu et/ou autorisé par le superviseur du plateau. Il contribue à signaler la nature de l'engagement du télé-opérateur (par exemple « retrait social » ou « retrait devis »). Ce signal est par la suite distribué sur d'autres supports informationnels, notamment le PABX et le panneau électronique d'affichage. Selon la nature « ouverte » ou « fermée » (Hutchins, 1995) du support en question, cette information se trouve traduite sous un format plus ou moins détaillé. Par exemple, le panneau électronique d'affichage ne marque de différence (quantitative) qu'entre « agents logués » (AL) et « agents en retrait » (AR).

Outre le fait d'« inscrire » et de « déclarer » sa présence, cet outil permet un certain nombre d'ajustements qui, selon les circonstances et les occasions, peuvent s'avérer une ressource pour la conduite de l'interaction et plus largement pour la gestion du travail. Il s'agit par exemple de mettre en attente l'appelant, de se mettre en « wrap-up », c'est-à-dire suspendre temporairement l'arrivée des appels, afin de finaliser une historisation. Le téléphone permet également d'accélérer la prise d'appels téléphonique lorsque cela est considéré comme nécessaire. Précisons que le système les distribue automatiquement sur les postes des agents disponibles. L'alternance des appels est ponctuée par un temps limité (14 secondes), qui vise à permettre au TC de finaliser l'inscription de l'appel précédent dans le système. Ce temps peut être « élargi », au travers des « wrap-up », mais aussi réduit par le téléconseillers.

Le poste téléphonique est par ailleurs susceptible d'alerter en cas de flux d'appels important (Figure 16). Lorsque des appels sont en attente une lumière rouge s'allume sur le poste téléphonique des télé-opérateurs. Cette lumière rouge se met à clignoter au moment où le serveur vocal interactif commence à dissuader les appelants par un message vocal qui les invite à rappeler ultérieurement.



**Figure 16 : illustration du clignotement u téléphone en cas de flux d'appels important**

### 2.4.2. Le PABX : un appui pour la supervision

Le Private Automatic Branch Exchange (PABX) est un système qui permet l'interconnexion des lignes téléphoniques sur le plateau. Les bureaux des responsables d'équipe sont chacun équipés d'un écran supplémentaire – l'écran PABX – où figurent une liste nominative des téléconseillers présents sur le plateau, la nature de leur engagement (prise d'appels téléphonique, retrait etc.), ainsi qu'une représentation sous forme de courbe du flux d'appels entrants et l'évolution du temps d'attente des appelants (Figure 17). Cet outil fournit des repères pour le travail des responsables d'équipe.

L'écran du PABX permet d'avoir à portée du regard « l'état des agents en temps réel ». Le nom et prénom des télé-opérateurs en retrait apparaissent en bleu dans la liste des agents, quel que soit la nature du retrait – pause, retrait devis ou retrait social. Ceci facilite le repérage des personnes *en détachement* de la prise d'appels téléphoniques. A titre d'exemple, ce repérage s'est avéré, au fur et à mesure de nos observations, essentiel à la gestion des pauses café. Les pauses cafés et déjeuner des téléconseillers en prise d'appels sont minutieusement planifiées et pilotées par les superviseurs.

Seuls les responsables d'équipe sont en mesure d'autoriser les télé-opérateurs à *partir en pause*. Leur autorisation est tributaire de l'intensité des appels entrants (par exemple : file d'attente ou non) et de l'ordre d'arrivée des salariés. Un téléconseiller qui a entamé sa journée de travail peu après l'ouverture de la plate-forme, à 8h30, aura le droit de prendre une pause de dix minutes à 10h30, à condition que le flux d'appels le permette et que ses collègues, arrivés à 8h, aient déjà profité de leurs pauses. L'ensemble des opérateurs respectent cet « ordre », guettent le départ et le retour de leurs collègues, consultent le planning hebdomadaire pour définir leur tour, se manifestent auprès de leurs pairs et superviseurs comme les prochains sur la « liste », font valoir leurs « droits », s'excusent auprès de la personne concernée, lorsque pour une raison ou pour une autre, ils sont amenés à « emprunter » son créneau. Les téléconseillers sont ainsi rarement autorisés à partir à deux en pause café.

Dans ce cadre, balayer du regard de l'écran du PABX constitue souvent un prélude à l'action du superviseur, celle de répondre à la requête d'un téléconseiller, de signaler publiquement à un autre qu'il sera le prochain à partir en pause café. La gestion des pauses implique la coordination et la coopération des professionnels. Elle constitue par ailleurs un travail d'équipe où la visibilité et l'audibilité de l'autre sont des ressources pour négocier son retrait.

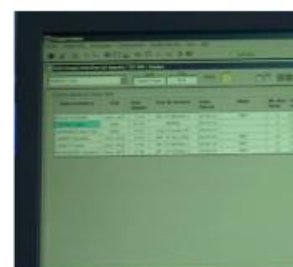


Figure 17 : différentes  
vue de l'interface du  
PABX

Les informations, que le PABX rend visibles, traduisent une vision d'ensemble du plateau. Un certain nombre d'éléments se trouvent ainsi rapprochés comme par exemple l'évolution de la file d'attente (en minutes) sous forme de courbe et des indices sur les personnes présentes à leur postes de travail (leur état – prise d'appels ou retrait, la durée de l'échange en cours, l'heure de connexion au système, le nombre d'appels servis etc.). Le rapprochement de ces informations, la nature même des éléments ainsi mis en relief, anticipe sur les conditions de leur utilisation. Cet outil permet en effet d'autres opérations, telles le calcul du temps de « wrap-up » d'un opérateur. La plupart du temps il est mobilisé dans sa fonction d'affichage dynamique et constitue un appui pour l'articulation opérationnelle.

### 2.4.3. Le panneau d'affichage électronique

Un panneau d'affichage électronique (Figure 18) affiche le nombre de personnes en attente (FA), le taux d'appels décrochés (TAD) (pour les quinze dernières minutes), le temps moyen d'appels (TMA), les agents logués (AL) et les agents en retrait (AR). Il est directement visible par la majorité des TC sur le plateau et s'adresse, est littéralement « tourné » vers le plateau. Sa pertinence pour les TC est d'une certaine manière omniprésente et validées d'un point de vue organisationnel.

Les différents indicateurs qu'il rend visible ont une incidence sur le travail des télé-opérateur. Le clignotement du téléphone et les valeurs numériques affichées par le panneau électronique incitent les télé conseillers à accélérer leur rythme de travail, le(s) responsable(s) d'équipe à prendre des appels. Ils rendent ainsi pertinent et prioritaire l'engagement dans l'activité de prise d'appels par rapport à l'analyse de devis, la mise sous pli ou encore le retrait social.

La plupart des téléconseillers s'orientent systématiquement vers le panneau électronique d'affichage dès que leur téléphone se met à clignoter. Certains vont jusqu'à « forcer » le système à accélérer la distribution d'appels automatique, d'autres privilégient clairement leur activité de prise d'appels, sans manifester une orientation ou un intérêt vis-à-vis des valeurs chiffrées exhibées par le panneau.

Le panneau d'affichage électronique, plus particulièrement la variation de la file d'attente, « agissent » comme un objet synchroniseur (Engeström, 2006) pour les TC, dans la mesure où ils contribuent à une forme d'action coopérative. Ainsi, cet outil s'inscrit dans une signalétique complexe, un chaînage d'artefacts (téléphone, PABX) qui invitent à prêter attention à la charge de travail collective. La FA est perçue comme un indice du « travail à abattre ». Sa variation fournit un feedback sur les résultats de l'effort collectif.



**Figure 18 : le panneau d'affichage et sa situation sur le plateau**

#### **2.4.4. Le « système d'information »**

Le « système d'information » de Santé Info se compose d'un ensemble d'applications accessibles au travers d'un portail sécurisé. Après s'être identifiés, les télé conseillers ont accès :

- à la base de données adhérents (C+)
- au logiciel d'analyse de devis (Expert)
- à une base de donnée métier répertoriant un nombre important de fiches d'information sur les domaines couverts par la plate-forme
- à des outils d'orientation recensant les adresses de différents professionnels de santé

Chacun des postes donne par ailleurs accès à un serveur de partage de documents où se trouve, entre autres, le planning hebdomadaire du plateau. Chaque utilisateur dispose d'une messagerie personnalisée.

L'accès à ces ressources partagées est régulé à plusieurs niveaux. Tout d'abord, cet accès est personnel et sécurisé c'est-à-dire l'agent doit s'identifier afin d'accéder à l'ensemble des applications mentionnées ci-dessus. Précisons que se loguer et s'identifier dans le système d'information sont deux actions distinctes et souvent successives. Les TC se loguent au travers du poste téléphonique et s'identifient au travers du portail électronique de Santé Info. Ensuite, l'accès aux informations sauvegardées sur le serveur de partage de documents est différencié selon la position hiérarchique. Une différenciation existe en matière de fonctionnalités. A titre d'exemple, les professionnels de santé peuvent effectuer une recherche par numéro d'affaire dans la base de données C+, ce qui n'est pas permis aux télé-opérateurs.

Par ailleurs, à l'exception des délégués du personnel, les TC n'ont pas accès à Internet et ne sont donc pas en mesure d'envoyer des courriels à des personnes externes de l'organisation. Ainsi les réponses par courriels aux appelant (par exemple, pour des demandes d'informations supplémentaires), sont systématiquement envoyées par les superviseurs ou la responsable opérationnelle.

Il convient de noter que la majeure partie des consignes est communiquée aux TC au travers de courriers électroniques. Un dossier existe également à cette fin sur le serveur de documents partagés, mais il demeure peu utilisé et rarement mis à jour. Les consignes et courriels d'information sont sauvegardés et souvent classés par le télé-opérateurs au travers de leur messagerie. Celle-ci se constitue ainsi comme un « répertoire » personnel et personnalisé. Son utilisation à cette fin se trouve facilitée par les fonctionnalités qu'elle offre (possibilité d'organiser soi-même les « documents » dans différentes rubriques, contrôle sur la mise à jour de la boîte, facilité d'accès, puisque cette applications est parmi les premières à être ouverte par les TC et demeure active toute au long de la journée).

## **2.5. Gestion des priorités et des engagements**

L'essentiel du travail des télé-opérateurs de Santé Info consiste à répondre au téléphone c'est-à-dire recevoir et traiter des appels entrants. Le plateau téléphonique est un lieu bruyant, peuplé où l'intensité du flux d'appels, ses fluctuations (plus ou moins prévisibles) traduisent un rythme partagé et exprimé par chacun dans son activité. La technique prolifère dans cet univers où l'action des TC se déploie dans un face à face intense et discontinu avec l'écran de l'ordinateur. Le travail des TC semble se résumer dans un ensemble de pratiques de parole, de lecture et d'écriture finement imbriquées.

Cependant, leur travail ne s'épuise pas dans la prise d'appels téléphoniques. Il se caractérise aussi par une diversité d'engagements (Goffman, 1963) et s'inscrit dans un contexte qui dépasse celui de l'énonciation et s'apparente à une transaction coordonnée (Goffman, 1987). Un télé-opérateur est ainsi susceptible d'enregistrer ou d'analyser des devis dentaires (ou optiques) entre les appels, de vérifier et traiter les affaires dans l'agenda partagé, d'assurer la mise sous pli et l'affranchissement des courriers sortants à l'attention des adhérents ou encore, dans le cas des télé conseillers spécialisés, d'émettre des appels. Ces différents engagements font l'objet d'une régulation ou d'une gestion individuelle et collective. Nous empruntons ici la notion d'articulation structurante (Grosjean & Lacoste, 1999) pour rendre compte de cet aspect du travail des TC. Comme le montrent Grosjean et Lacoste (1999) les communications au travail tiennent un rôle essentiel dans ce travail d'articulation. C'est par la communication que se réalise le partage des savoirs, la circulation des informations, la coordination des activités. Ainsi le travail d'articulation permet de saisir selon les termes de ces deux auteurs « l'intelligence d'un collectif éclaté spatialement, fonctionnellement et temporellement » (Grosjean & Lacoste, 1999, pp. 123).

La répartition des rôles et des tâches, plus largement la division du travail, l'organisation du temps, celle des horaires, des outils de communication sont pensées en amont par la plate-forme. Cette structuration des ressources relève de ce que Grosjean et Lacoste (1999) appellent l'articulation structurante. Elle sous-tend une autre forme d'articulation : l'articulation opérationnelle. La gestion des aléas (variation des effectifs, pannes informatiques, flux d'appels importants etc.) nécessite de repenser la répartition des tâches et des rôles afin d'assurer la continuité du service. Nous aborderons ce type d'articulation dans la section sur la gestion des priorités (section 2.5.2).

### **2.5.1. Organiser le travail**

Les horaires de travail des TC de Santé Info sont compris entre 8h et 20h du lundi au samedi. De ce fait, les horaires des salariés sont susceptibles de varier au cours de la semaine. A titre d'exemple, les télé-opérateurs qui commencent leur journée de travail à 11h40, assurent la fermeture de la plate-forme à 20h. Ceux, ayant commencé à 8h, terminent leur journée de travail à 16h. Les horaires de

travail sont définis de façon mensuelle pour chacun des télé-opérateurs. Un tableau synthétique et nominatif récapitulant les horaires de chacun leur est distribué en fin de mois pour le mois prochain. Dans un deuxième temps, un des responsables d'équipe, le plus souvent celui qui est présent sur la plate-forme le samedi matin, complète ces horaires en y ajoutant la répartition des tâches. Un planning hebdomadaire est ainsi élaboré chaque semaine par un des superviseurs du plateau.



*Une prise de vue sur le poste d'une télé-opératrice. En rouge apparaît le récapitulatif des horaires de travail. En vert – le planning hebdomadaire avec la répartition des tâches.*

**Figure 19 : illustration du poste de travail d'un téléconseiller**

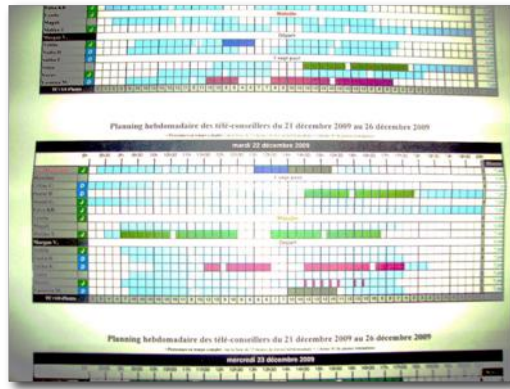
Ce document est alors mis à disposition des téléconseillers sur le serveur partagé de la plate-forme. Il détaille, outre les horaires de chacun c'est-à-dire l'heure d'arrivée et l'heure de départ, les pauses (café, déjeuner), les différents « retraits » attribuées à certains téléconseillers, ainsi que les briefs ou les formations (brief social, réunions, d'équipe ou d'information, formations métiers) prévus dans la semaine. Les « retraits » correspondent d'une part à des tâches spécifiques, telles le traitement des devis ou l'émission d'appels dans le cadre du service social. D'autre part, ils traduisent et délimitent le temps en « détachement » des

téléconseillers c'est-à-dire le temps durant lequel ils ne seront pas disponibles pour assurer la prise d'appels téléphoniques.

Différents types de retraits existent. Certains apparaissent systématiquement sur le planning hebdomadaire (retrait social, retrait prétraitement). D'autres y figurent de façon occasionnelle (réunions d'information, réunion d'équipe, formations métier). Ces différents types de retrait sont les suivants :

- Le retrait prétraitement/traçage
- Le retrait agenda
- Le retrait social
- Le retrait devis
- Briefs et/ou formations

A chaque retrait correspond un code couleur (Figure 20). A titre d'illustration pour le retrait en prétraitement de devis, le vert, le rouge pour les briefs, le violet pour le retrait social.



**Figure 20 : exemple d'un planning hebdomadaire**

Le prétraitement traçage consiste à enregistrer les courriers reçus le jour même dans la base de données adhérents. Comme le courrier est réceptionné par le responsable d'équipe ou la responsable opérationnelle vers 8h30, le retrait prétraitement traçage est prévu à partir de 9h et dure toute la journée. Ainsi le télé-opérateur chargé du traçage l'assure de 9h jusqu'à la fin de sa journée de travail.

Le retrait social commence en général à 11h30 et se poursuit jusqu'à environ 17h. Seuls les télé conseillers spécialisés dans le domaine social sont concernés par ce retrait.

Le retrait devis et le retrait agenda apparaissent de manière occasionnelle ou sporadique sur le planning hebdomadaire. Il s'agit dans le premier cas de prévoir un télé conseiller pour l'analyse de devis. Le retrait agenda consiste à traiter des demandes spécifiques nécessitant le rappel de l'adhérent ou le calcul de la prise en charge d'actes médicaux particuliers (les CCAM). Cette dernière tâche est souvent réalisée par les télé conseillers spécialisés en retrait social. Les TCS sont en effet des télé-opérateurs expérimentés et de ce fait font partie de ceux formés à l'analyse de ce type d'actes.

Le planning hebdomadaire constitue une ressource parmi d'autres pour organiser le travail. Il contribue ainsi à une forme de travail sur le travail. Ce planning est élaboré à tour de rôles par les responsables d'équipe. Il incorpore un ensemble de savoirs tacites sur le travail et ses fluctuations quotidienne et saisonnière. Ainsi à titre d'illustration, une distinction est faite par les acteurs entre « matin » et « après-midi ». « Matin » est synonyme d'activité intense, le nombre d'appels entrants étant (susceptible d'être) plus important que l'après-midi. Notons aussi, dans le même esprit, qu'il est communément admis que le « samedi matin » il y a beaucoup d'appels et plus particulièrement des appels d'opticiens.

L'élaboration du planning hebdomadaire tient compte de cette expérience collective du travail. Prenons l'exemple du traçage : celui-ci apparaît comme une activité soumise à un impératif temporel. Selon les jours (certains jours sont considérés comme de « grosses » journées aussi bien en termes de quantité de courriers, que d'appels reçus, d'autres comme de « petites » journées) le superviseur

choisira de désigner dans la répartition hebdomadaire des tâches une télé opératrice expérimentée et (re)connue comme « performante » pour le traçage, plutôt qu'une télé opératrice novice et/ou moins performante en prétraitement. La « performance » en traçage est quantifiée par l'organisation, valorisée par l'encadrement de proximité et les pairs.

Ce planning matérialise la reconnaissance formelle d'un certain nombre de tâches comme étant constitutives du travail de la plate-forme. Il témoigne ainsi des évolutions de Santé Info et des tensions qui leur sont inhérentes. A notre arrivée (mars 2009) au sein de la plate-forme, le retrait social était prévu le matin. Ce qui aujourd'hui est une pratique établie (« faire du social » l'après-midi ) est le résultat d'une concertation entre le pôle opérationnel, le pôle métier et la direction. En effet, le retrait social implique le détachement d'un télé conseiller spécialisé en appels sortants, ce qui réduit le nombre de TC en prise d'appels téléphoniques. Or l'intensité du flux d'appels en début de journée rend ce détachement problématique du point de vue de la gestion opérationnelle du plateau.

Le planning hebdomadaire rend visibles différents types de retraits, différentes tâches auxquelles l'on accorde du temps. Ce sont des tâches dont la réalisation constitue un enjeu pour l'organisation et de ce fait nécessite une planification formelle, spécifiant nommément et publiquement les rôles et les responsabilités de chacun. A titre d'exemple, le prétraitement des courriers entrants est une activité soumise à un impératif temporel fort. Santé Info s'est engagé auprès de ses mandants à assurer le traitement des devis en trois jour (J+3). Il s'agit concrètement d'enregistrer les devis reçus par courrier ou par fax dans la base de données c'est-à-dire de créer un événement ou une affaire dans le dossier de l'adhérent concerné par le devis. Le télé conseiller chargé du prétraitement crée ainsi une trace de ces documents, dont la trajectoire et le traitement par la plate-forme sont désormais visibles par tous. Rendre visible cette trajectoire et sa temporelité revient à pouvoir à tout moment en rendre compte – auprès des appelants mais aussi auprès des Mutuelles. L'enjeu du prétraitement, celui de construire une traçabilité (Fraenkel, 2001) dès la réception du devis, est un gage de la qualité du service rendu à l'adhérent et aux actionnaires du point de vue de Santé Info.

Un certain nombre de tâches échappent toutefois à la planification formelle, demeurent dans l'ombre d'un savoir-faire collectif, relèvent de la responsabilité des télé conseillers dans leur ensemble ou découlent implicitement du planning hebdomadaire et de la répartition des tâches qu'il spécifie. Tel est le cas de la mise sous pli, de l'affranchissement des courriers entrants ou encore du « reroutage ». La mise sous pli (Figure 21) consiste à mettre les analyses de devis et les courriers type qui les accompagnent dans des enveloppes de taille A4, afin de les préparer pour envoi. Ainsi, il n'est pas rare d'apercevoir, dans l'après-midi, plusieurs télé-opérateurs en train de glisser des imprimés dans des enveloppes, tout en prenant des appels. Ces enveloppes sont ensuite récupérées par le superviseur ou le TC en charge du traçage. Celui-ci est par ailleurs susceptible d'assurer leur affranchissement.





**Figure 21 : la « mise sous pli » des courriers sortants de Santé Info**

« Mettre sous pli » est un travail répétitif et manuel, qui engage peu les télé conseillers c'est-à-dire autorise des engagements parallèles. Cette tâche présente ainsi une certaine compatibilité avec l'activité de prise d'appels téléphoniques. Il s'agit d'un travail récurrent, que l'on réalise de manière quotidienne, à plusieurs – dans une forme de coopération. Il mobilise un nombre plus ou moins variable de TC. Sa durée n'est par ailleurs pas clairement délimitée et fait l'objet d'ajustements ou de variations en fonction des contingences du plateau (effectifs, charge de travail, retards). La mise sous pli apparaît ainsi comme un travail peu visible, diffus et distribué. Il est conditionné de façon indirecte par la relève du courrier sortant qui s'opère en fin de journée (vers 17h30). En effet, les enveloppes doivent être prêtes c'est-à-dire affranchies et mises à disposition du facteur dans une boîte en plastique peu avant son passage.

Le « reroutage » consiste à renvoyer les documents (factures, feuilles de soin etc.) adressés par erreur à Santé Info aux Mutuelles gestionnaires du contrat des adhérents. Ces documents sont le plus souvent identifiés à l'occasion du traçage. En règle générale, c'est le télé-opérateur qui assure le prétraitement des courriers entrants qui s'en charge.

L'articulation structurante du travail repose tout d'abord sur la division du travail. Celle-ci constitue un point d'appui pour l'organisation du temps, l'allocation des ressources et la répartition des tâches. La prise d'appels téléphoniques constitue la mission principale des télé conseillers de la plate-forme. Elle est, de ce fait, soumise à un contrôle et une évaluation stricts. Autour de cette fonction, gravitent tout un ensemble de tâches, que l'on qualifie et construit (pour certaines) comme des « retraits ». D'autres, telle la mise sous pli, reposent sur le collectif des professionnels – leur implication, leur coopération et savoir-faire. Construire un « retrait » revient à anticiper, répartir et quantifier des engagements autres de la réception d'appels. Le planning hebdomadaire du travail est un artefact public et partagé qui relève, pour nous, de l'articulation structurante du travail. Il réifie un équilibre, autant nécessaire que fragile, entre différents engagements et constitue un repère pour la gestion

opérationnelle du plateau. La prise en compte de l'articulation opérationnelle du travail permet de révéler les enjeux de ces différents engagements pour le collectif de Santé Info.

### **2.5.2. La gestion des priorités**

Aussi bien les horaires de travail, que le planning hebdomadaire des tâches font l'objet d'ajustements ou d'une réévaluation au regard d'un certain nombre de contingences. Le travail est ainsi évalué, réparti, redistribué au jour le jour par les superviseurs d'équipe et la responsable opérationnelle. Les horaires de travail, distribués aux télé conseillers en fin de mois pour le mois à venir sous forme d'un tableau synthétique, sont susceptibles d'être échangés entre membres de l'équipe, sous réserve de validation par un des superviseurs, comme l'illustre l'extrait suivant :

A titre d'exemple, lors d'un des suivis que nous avons réalisés auprès des télé conseillers de Santé Info, Nelly, une TC généraliste, a reçu un mail d'un des superviseurs du plateau au sujet d'un changement d'horaires. Elle avait accepté d'échanger « son 20h » avec une collègue. Le jeudi 19 novembre Nelly devait commencer à 11h40 et finir sa journée de travail à 20h à la fermeture de la plate-forme. Une autre télé opératrice généraliste, Nadège, qui elle « faisait le 20h » le vendredi 20 novembre, lui avait demandé d'échanger leurs horaires. Celle-ci avait par ailleurs envoyé un mail au superviseur du plateau à ce sujet le jour du suivi. Précisons que les superviseurs s'attachent, lors de l'élaboration des horaires et des plannings de travail, à respecter une certaine « équité ». Ils essayent de prévoir un nombre égal de 20h et de samedis travaillés pour chacun des salariés. Les arrangements entre télé conseillers sont tolérés dans la mesure où ils ne portent pas atteinte à cet équilibre. La demande de Nadège avait, en occurrence, été acceptée et enregistrée par le superviseur. Nelly figurait parmi les destinataires en copie de ce mail, puisque c'est elle qui devait remplacer Nadège le 20 novembre.

Par ailleurs, le planning de travail et la répartition des tâches sont renégociés en situation, soumis aux contingences de l'activité (plus ou moins intense selon les jours et les périodes de l'année), aux aléas et imprévus de toute sorte (congés, arrêts maladies, variations des effectifs, pannes). Mais, ils n'en demeurent pas moins des repères pour la gestion opérationnelle du plateau. Celle-ci est assurée, entre autres, par les superviseurs et la responsable opérationnelle.

Certaines tâches, comme le prétraitement ou le traçage du courrier entrant, se constituent ainsi comme des tâches « fluctuantes », dont la prise en charge relève tantôt des opérateurs de saisie, tantôt des télé conseillers, parfois même des deux, lorsque la tâche se trouve « éclatée » en analyse des devis papier et analyse des fax reçus par courriel. Certaines obligations (analyse des devis simples entre les appels) sont plus ou moins prégnantes en fonction du retard accumulé dans le traitement des devis, retard « jugé » ou évalué comme significatif au vu des engagements de Santé Info en tant que mandataire. Toute (ré) articulation opérationnelle de l'activité dans ses paramètres conventionnels (répartition des tâches, horaires de travail) est toujours le fruit de la concertation négociée et circonstancielle de

plusieurs acteurs - responsable opérationnelle, superviseurs, plateau et pôle devis, opérateurs de saisie et télé conseillers. Les ajustements ainsi négociés « suscitent » des agencements éphémères dont la durée varie d'une matinée à quelques jours, voire même dans certains cas exceptionnels à quelques mois.

Afin d'illustrer ce travail d'articulation opérationnelle, nous nous appuyons sur des observations (notes ethnographiques, suivis enregistrés) faites entre le 11 et le 15 janvier 2010. Il convient de préciser que durant cette période le pôle opérationnel de Santé Info a dû faire face à un certain nombre d'imprévus. L'équipe de télé conseillers s'est retrouvée en sous-effectif. Ensuite, une panne informatique est survenue le 14 janvier. Suite à cette panne les opérateurs de saisie n'étaient plus en mesure d'assurer l'analyse de devis dentaires. Enfin, notons par ailleurs que le pôle devis avait clôturé l'année 2009 à zéro devis. Cela signifie qu'aucun devis n'était en attente et/ou en cours de traitement au tout début de l'année 2010.

Nous présentons dans ce qui suit les formes d'articulations opérationnelles complémentaires qu'induit d'une part l'enjeu de maintenir un Taux d'Appel Décroché (TAD) satisfaisant, d'autres part celui d'assurer l'exigence d'assurer un traitement des devis reçu à J+3, conformément au mandat de la plate-forme avec les mutuelles.

### *Maintenir le TAD malgré les aléas*

(...) Il est 13h15. Les TC reprennent progressivement le travail après la pause déjeuner. Un deuxième superviseur (S2) vient d'arriver. Le flux d'appels est moins intense - les appels sont moins nombreux. Les sept télé conseillers sur le plateau ont désormais chacun une tâche à réaliser entre les appels – faire la mise sous pli, analyser et enregistrer (ou tracer) des devis dentaires. Le superviseur (S1), après concertation avec le responsable du pôle devis, avait (vers 9h du matin) « repris » le traçage aux opérateurs de saisie (OPS) pour le « basculer » sur le plateau. (...) Trois des télé conseillers (deux TC expérimentés – plus de 2 ans d'ancienneté - et un TC novice – moins de 2 ans d'ancienneté) présents sur le plateau sont ainsi chargés de « tracer » des devis entre les appels « pour évacuer déjà le plus simple ». Deux autres télé-opérateurs (novices) doivent analyser des devis entre les appels. Aucun retrait devis n'est prévu. S1 précise qu'un retrait devis aurait tendance à « plomber le TAD », puisque cela revient à avoir une « ressource de moins au téléphone ».

Vers 14h le flux d'appels s'intensifie. S1 consulte l'écran du PABX. Celui-ci affiche trois personnes en attente. Peu après, son téléphone se met à clignoter. Il prend le combiné et répond à un appel. (...)

*Mercredi 13 janvier, 2010*

Le texte ci-dessus est extrait de notes ethnographiques prises dans l'après-midi du jeudi 13 janvier 2010. Nous avons en effet suivi et enregistré au moyen d'une caméra, d'un dictaphone et d'un logiciel de capture d'écran une télé-opératrice généraliste dans la matinée. Celle-ci, comme d'autres de ces collègues, avait la mission de tracer des devis entre les appels.

Cette observation souligne la multiplicité des engagements des télé conseillers et restitue partiellement la logique qui préside à cette organisation. Ainsi, une part importante de la gestion des aléas incombe au superviseur. Le planning hebdomadaire et la répartition des tâches qu'il prévoit se trouvent renégociés en situation. Le responsable d'équipe (S1) présent sur le plateau ce jour avait en effet pris la décision de confier le prétraitement des courriers entrants aux TC. Cette tâche avait été confiée aux opérateurs de saisie en début de semaine, afin que les télé conseillers, en sous-effectif (arrêts maladie et congés) puissent se concentrer sur les appels entrants. Comme il a été mentionné précédemment, leur charge de travail le permettait (ayant clôturé l'année sans aucun retard). Or vu le nombre important<sup>152</sup> (environ 800) de devis (papier et fax) réceptionnés par la plate-forme le matin même, le S1, en concertation avec le responsable du pôle devis, avait décidé de « reprendre » le prétraitement des devis.

La redistribution des tâches ainsi opérée implique la collaboration des opérateurs de saisie. Précisons que celle-ci n'est pas une obligation, mais relève de l'« arrangement », du « coup de main ». Cette redistribution des tâches s'avère par ailleurs conditionnée par une évaluation continue et prospective du travail à faire par rapport aux « ressources opérationnelles » disponibles. Ainsi, le nombre de courriers entrants, étant jugé important, le S1 réajuste de nouveau la répartition de tâches. Nous constatons par ailleurs que les modalités de ce réajustement tiennent compte de la prise d'appels téléphoniques. Un retrait devis risquerait d'avoir une incidence directe sur le taux d'appels décrochés (TAD). Le responsable d'équipe choisit de distribuer l'analyse et le prétraitement des devis sur l'ensemble des télé conseillers.

Il convient de noter qu'il est, de manière générale, attendu des télé-opérateurs d'analyser entre dix et quinze devis par jour (entre les appels). Comme il a été évoqué par ailleurs, cette obligation est susceptible de devenir plus ou moins « prégnante » en fonction du retard de la plate-forme en matière d'analyse de devis. Elle fait par ailleurs l'objet de « rappels » écrits ou oraux de la part de l'encadrement.

---

<sup>152</sup> La moyenne se situe aux alentours de 650 devis par jour – Rapports hebdomadaires du Pôle opérationnel

Ainsi, une certaine perméabilité existe entre le travail du pôle devis et la prise d'appels téléphonique. Il en est de même quant aux éventuels retard dans le traitement des notifications en implantologie par les chirurgiens dentistes<sup>153</sup>.

Aussi bien les télé conseillers que les opérateurs de saisie sont conscients de l'impact que leur propre travail est susceptible d'avoir sur celui des autres – demander à un adhérent d'envoyer son devis par courrier signifie rajouter un devis papier à analyser pour le pôle devis dont la charge de travail (retard ou non, nombre de devis reçus etc.) est une affaire publique. Accumuler du retard dans l'analyse des devis papier et donc dans l'envoi des courriers aux adhérents a pour conséquence prévisible d'intensifier le flux d'appels à traiter par les télé conseillers (rappels d'adhérents).

### *Satisfaire les exigences de traitement des devis*

L'extrait suivant met en scène le même responsable d'équipe. Comme nous l'avons souligné par ailleurs, la prise d'appels téléphoniques (lorsque ceci est jugé nécessaire) fait partie des obligations des superviseurs. Il est ainsi fréquent de voir les REq s'interrompre pour faire face à un flux d'appels important et contribuer ainsi à un effort collectif, une forme de travail d'équipe.

(...) S1 ayant raccroché le téléphone, s'adresse au plateau, en demandant à la cantonade s'il en reste du 11. Cette question peu explicite semble avoir été comprise par tous. Des TC réagissent par des gestes ou en déclarant en avoir du 12 ou du 13. Une télé conseillère confirme, en rajoutant qu'il en reste plus qu'un. (...)

*Mercredi 13 janvier, 2010*

La question que le S1 adresse à l'ensemble des télé conseillers présents sur le plateau apparaît, en effet, difficile à comprendre hors contexte. Elle fait référence aux devis que certains TC ont récupéré pour les analyser entre les appels (ceux datant du 11 janvier) et est de toute évidence comprise et interprétée comme une requête au sujet de ces devis. La télé-opératrice qui confirme en avoir en sa possession, modère sa réponse en rajoutant qu'il ne lui en reste qu'un seul. La date de réception des devis constitue un repère pour les acteurs leur permettant de juger de l'avancement du travail des OPS. Elle est par ailleurs collectivement ratifiée comme principe organisateur de ce travail, dans la mesure où la date de réception définit une priorité en matière de traitement. Les devis datés du 11 sont à traiter en priorité par rapport à ceux reçus le 12 ou le 13.

En effet, l'avancement de l'analyse des devis se mesure et repère « en jours » et « par date ». Les devis tracés, en attente de traitement, sont classés dans des pochettes datées (par date de réception) que les opérateurs de saisie vident progressivement et successivement. Les devis analysés sont archivés dans

<sup>153</sup> Mise en place d'un circuit d'urgence des demandes de notifications en implantologie : les TC disposent d'un tableau où ils notent les numéros d'affaires à traiter en urgence. Il s'agit d'un « arrangement » temporaire, mis en place suite au retard important des personnels du niveau 2 dans le traitement des devis d'implants ;

des boîtes en carton et des étuis en papier datés, que les télé-opérateurs ressortent et « fouillent » lorsqu'un appel l'exige. Chercher un devis et « juger » de l'avancement du traitement de ces documents implique le repérage de leur date de réception. Celle-ci tend à coïncider avec la date de leur enregistrement dans la base de données Conso+ c'est-à-dire le jour où ils ont été tracés.

Dans l'exemple cité précédemment, le S1 cherche à réunir les devis datant du 11 janvier pour les transférer au pôle devis. Ceci permettrait d'une part d'accélérer leur traitement, d'autre part d'éviter tout retard en s'assurant que les devis « prioritaires » seront analysés dans le délai imparti (J+3).

Le dysfonctionnement du logiciel d'analyse de devis, survenu le jeudi 14 janvier, occasionne un réajustement en matière de répartition des tâches entre OPS et TC. Le prétraitement est de nouveau, temporairement, confié au pôle devis. En effet, cette tâche ne nécessite pas l'utilisation de l'application en panne. Il s'agit d'accéder au dossier de l'adhérent concerné par le devis pour y signaler un nouvel événement c'est-à-dire créer une nouvelle affaire. Cette panne informatique justifie, de par le retard qu'elle implique en matière d'analyse de devis, les consignes que le S1 donne aux TC le 19 janvier (traçage et analyse entre les appels).

(...) Jeudi le 14 janvier, suite à une panne informatique les OPS n'étaient plus en mesure d'assurer l'analyse des devis dentaires en fin de semaine. Ainsi, à la fin de la semaine dernière, il a été décidé de « basculer » le traçage sur le pôle devis. Mardi le 19 janvier nous suivons une télé conseillère spécialisée. Elle est parmi les premiers à être arrivés ce matin (8h15). 14 TC sont prévus sur le planning, 11 sont présents sur le plateau à 9h45. Deux télé-opérateurs supplémentaires doivent arriver à 11h40. Ce sont ceux qui vont « faire le 20h » c'est-à-dire assurer la fermeture de la plate-forme.

Le S1 a demandé aux télé conseillers présents sur le plateau de faire du traçage et de l'analyse de devis entre les appels. Un retard en matière d'analyse de devis a été constaté, suite aux problèmes techniques de la semaine dernière. (...)

*Mardi le 19 janvier 2010*

Le responsable d'équipe, comme nous l'avons vu, est un acteur central dans la gestion opérationnelle du plateau. De par sa fonction c'est-à-dire sa position dans l'organisation, il en est responsable. Le superviseur dispose d'un certain nombre de ressources sociotechniques qui lui permettent d'avoir une visibilité privilégiée sur l'état du travail. Celle-ci constitue par ailleurs un des ressorts de son action. Au travers du suivi du plateau, il contribue activement à la traduction, la sélection et la mise en cohérence d'événements significatifs pour le l'équipe. Par contraste, la contribution des téléconseillers à l'articulation opérationnelle du plateau est moins visible et peu formalisée. Elle s'étaye sur un ensemble de connaissances tacites et partagées, s'inscrit dans un espace décloisonné où les autres sont à la fois visibles et audibles.

A titre d'illustration, une des situations, que nous avons enregistrée, met en scène la télé opératrice spécialisée prévue en retrait administratif (prétraitement ou traçage) qui se met à trier et ouvrir les courriers elle-même, le responsable d'équipe ayant à gérer un problème sur le plateau. Au bout d'un certain temps, elle s'adresse à l'ensemble de ces collègues et lance sur un ton informel : « *bon les gars vous voulez pas m'aider à ouvrir les courriers là* ». Le superviseur reprend alors les tas d'enveloppes et en distribue aux autres télé-opérateurs sur le plateau. Nous avons par ailleurs observé d'autres situations, où le télé-opérateur chargé du traçage « s'approprie » l'ouverture des enveloppes, en « évacue » le tri préliminaire, pour compenser le « retard » du responsable d'équipe, pris dans une autre activité, et ainsi pouvoir entamer le prétraitement des devis. Ces « reprises » d'activité ont toujours le caractère d'un « coup de main ». Le télé conseiller « traceur » ne se substitue pas au responsable d'équipe. Il « avance » suffisamment avec l'ouverture et le tri pour avoir les « ressources » nécessaires afin d'initier le traçage. Souvent le fait même que le télé-opérateur « reprenne » l'ouverture, incite le responsable d'équipe à agir – à se rendre disponible pour assumer cette activité ou à trouver une solution à une situation désormais interprétée comme délicate.

Les événements décrits ci-dessus (panne, sous-effectif, flux d'appels important, retard) sont difficiles à anticiper, voire imprévisibles. Ils se caractérisent toutefois par une certaine récurrence qui préside à la consolidation d'un éventail de stratégies de mobilisation collective. L'articulation (structurante et opérationnelle) et les stratégies de mobilisation collective auxquelles celle-ci donne lieu font partie du travail de réorganisation que le collectif opère sur l'organisation du travail.

Nous avons décrit le travail du plateau dans ses dimensions structurante et opérationnelle. L'infrastructure sociotechnique qui supporte ce travail, a également été présentée (section 2.4). L'articulation, dont il est question ici, donne à voir une vision de travail que l'on pourrait qualifier d'opérationnelle. Le travail y est pensé dans sa dimension essentiellement quantitative en référence aux engagements de la plate-forme vis-à-vis des mutuelles (TAD, J+3). Au travers des arbitrages, des délibérations, des stratégies des professionnels face aux aléas, l'organisation concrète de ce travail d'articulation révèle les impératifs et les exigences organisatrices de l'activité qui fournissent un cadre interprétatif aux pratiques, aux communications et aux coopérations (celles des télé-opérateurs, des opérateurs de saisie, des responsables d'équipe). Ce travail d'articulation fait ainsi se dessiner des conceptions du « bon travail ». Il assure aussi l'ajustement, la co-existence et maintient l'équilibre entre différentes perspectives professionnelles. Ainsi, le travail pensé dans sa dimension quantitative (vision professionnelle « informer ») coexiste avec celui intégrant la notion de « conseil », d'accompagnement, d'écoute (perspective professionnelle « conseiller »), comme nous le développons dans le chapitre 6.

### 3. Synthèse et conclusion

Créée en 2002 par trois mutuelles de santé, Santé Info est une plate-forme téléphonique spécialisée qui vise à accompagner les adhérents des organismes fondateurs dans leurs décisions et démarches en matière de santé. L'action de la plate-forme s'inscrit, d'une part, dans une stratégie axée sur la gestion des risques et la maîtrise de leurs dépenses, dans la mesure où il s'agit d'informer pour, à terme, influencer sur le coût des prestations de santé. D'autre part, la plate-forme devrait permettre aux mutuelles d'acquérir une meilleure connaissance des évolutions des attentes de leurs adhérents et être ainsi à même d'élaborer de nouveaux types de produits et de services (garanties, contrats individuels et collectifs). Santé Info apparaît ainsi comme une réponse mutualisée aux évolutions de leurs secteurs d'activité. Cette mutualisation des ressources traduit une volonté explicite de fidéliser et attirer les adhérents.

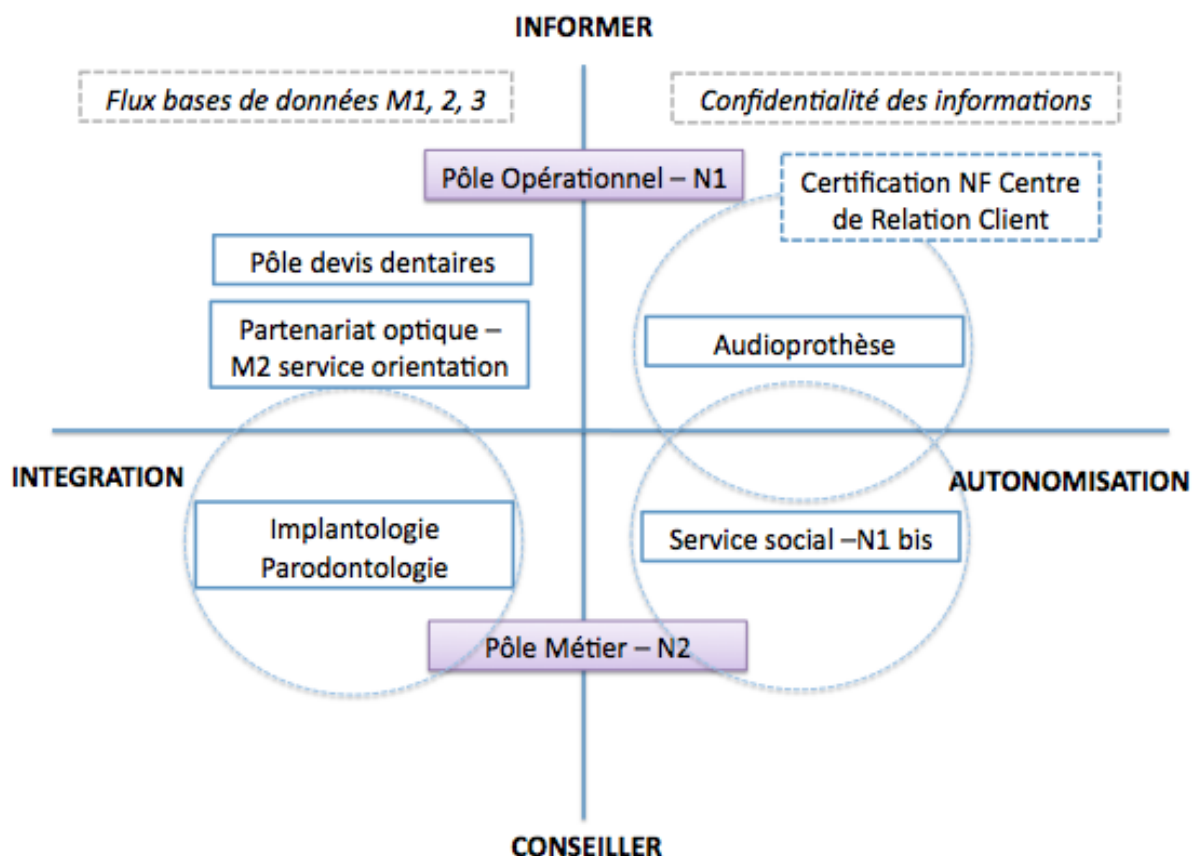
L'entité ainsi créée constitue à la fois un prestataire de service relativement autonome et un service complémentaire à ceux des mutuelles. En effet, comme nous venons de le voir (section 1.2), cette organisation est co-gérée par les trois organismes complémentaires fondateurs – principaux actionnaires et clients – au travers d'un conseil d'administration. Le directeur général de la plate-forme assure sa gestion opérationnelle mais dispose d'une latitude décisionnelle limitée. De plus, Santé Info est systématiquement présentée aux adhérents comme un service complémentaire et spécialisé relevant de leur mutuelle de rattachement. Cette « intégration » de Santé Info aux services internes de chacun de ses mandants correspond à une décision stratégique de la part des mutuelles en matière de communication auprès des usagers. Cependant, le fonctionnement de la plate-forme s'apparente également à celui d'un prestataire de services « autonome », dans la mesure où son action est, d'une part, soumise à des engagements (qualitatifs et quantitatifs), tels un taux d'appels décrochés de 95% et un délais de traitement des devis dentaires et optiques en trois jours (J+3).

Ainsi, les conditions sociohistoriques qui ont présidé à la création de Santé Info dénotent une tension entre, d'une part, « l'autonomisation », et d'autre part, une tendance à « l'intégration » aux services des organismes complémentaires actionnaires. Nous retrouvons cette tension à l'œuvre dans les transformations récentes de l'organisation avec, entre autres, la restructuration du service social. Celle-ci affirme l'autonomie de Santé Info par son attention portée à la situation globale de l'utilisateur au-delà de la satisfaction des exigences contractuelles de la plate-forme vis-à-vis de ses mandant, ainsi que de part les incidences que cette restructuration introduit au niveau de l'activité de l'ensemble des salariés (de nouveaux modes de coordination et de collaboration, de nouveaux outils et règles, une nouvelle division du travail). Cette évolution introduit une nouvelle figure du métier de télé-opérateur enrichie de ses propres impératifs et exigences.



Le travail d'un téléconseiller spécialisé consiste, certes à informer et orienter les appelants dans le cadre d'appels entrants, mais aussi à assurer l'accompagnement des adhérents et à les conseiller. Il intègre ainsi la notion de conseil (conseiller) et se situe au croisement de deux axes, que la division du travail de Santé Info réifie, à savoir d'un côté l'opérationnel (associé aux équipes de téléconseillers et opérateurs de saisie, niveau 1), et de l'autre l'axe métier (centré autour des professionnels de santé, niveau 2). Les transformations de l'organisation depuis sa création, sous l'impulsion de la demande (adhérents & mutuelles), donnent à voir celles de l'activité, de son objet et de son produit (le service à l'adhérent). Nous constatons ainsi d'abord une différenciation progressive des rôles et des tâches au travers, entre autres, de la création du pôle devis (équipe des opérateurs de saisie), ainsi qu'au passage d'une gestion à dominante opérationnelle à une gestion à dominante métier. Aussi bien le niveau 1 que le niveau 2 de la plate-forme, sont aujourd'hui sous la responsabilité du directeur médico-social de Santé Info qui assure en parallèle la fonction de médecin conseil. Le directeur (général) de l'organisation se recentre sur la gestion des relations avec les organismes clients et actionnaires.

Au vu de ces éléments, nous avons distingué deux axes de développements contradictoires de l'entreprise, à savoir, dans un premier temps, la tendance à l'intégration de la plate-forme aux services des mutuelles fondatrices et une tendance à l'autonomisation de Santé Info en tant que prestataire de service externe. Dans un second temps, nous nous sommes intéressé au système d'activité de l'organisation. Nous considérons que la restructuration du service social peut être appréhendée comme actualisant une tension sous-jacente au système d'activité, un second axe de développement, celle entre travail d'information (informer) et le conseil (conseiller). Le schéma ci-dessous synthétise ces réflexions et présente plusieurs cas d'évolutions organisationnelles, parmi ceux que nous avons présenté précédemment, et que nous avons positionnés au croisement de ces axes de développement (Figure 22).



**Figure 22 : schéma présentant les axes de développement de Santé Info mis en évidence par nos analyses et générateur de « tensions » au sein de l'organisation**

Le schéma est organisé autour de quatre pôles : « intégration », « autonomisation », « informer » et « conseiller ». Le niveau 1 de la plate-forme (téléconseillers et opérateurs de saisie) et le niveau 2 (professionnels de santé) se rapprochent respectivement des pôles « informer » et « conseiller ». Aussi bien la nature et l'organisation du travail de ces professionnels, que les impératifs et contraintes qui lui sont propres, justifient ce rapprochement. Nous retrouvons par ailleurs l'implantologie et la parodontologie, qui du fait des leurs spécificités (modalités et critères de prise en charge par le RO et le RC) et des reconfigurations en matière de relations entre mandants, mandataires et usagers<sup>154</sup> qu'elles supposent, figurent au croisement du conseil et de l'intégration.

L'analyse des devis dentaires, ainsi que l'orientation dans le domaine optique apparaissent, quant à elles, dans le cadran « intégration /informer ». L'analyse des devis était à l'origine, en partie prise en charge par chacun des organismes complémentaires. Elle a été progressivement déléguée et centralisée auprès de la plate-forme, laquelle avait les compétences pour assurer le traitement de ces demandes.

<sup>154</sup> Dans le cas de l'implantologie, jusqu'en 2010 toute prise en charge était conditionnée par la notification d'accord des dentistes conseil de Santé Info.

Dans le domaine de l'optique, le partenariat récent (janvier 2009) d'une des mutuelles (M2) avec un réseau d'opticiens a eu des incidences importantes sur la pratique des téléconseillers de Santé Info. Les adhérents de cette mutuelle ont la possibilité de bénéficier de prix avantageux en se rendant chez un opticien faisant partie de ce réseau. L'orientation vers ces professionnels est assurée par l'équipe de téléconseillers de la plate-forme. Cette évolution du service d'orientation renforce, à notre sens, l'intégration entre les services de la mutuelle concernées et Santé Info.

Une réflexion sur le développement du service d'audioprothèse, ainsi que sur la certification (NF Centre de Relation Client) de la plate-forme a été engagé courant 2009. Dans ce cadre un partenariat avec un audioprothésiste a été envisagé pour améliorer l'information et le conseil (pertinence des solutions, diagnostic de la situation des assurés) aux adhérents. Ce développement du service, s'inscrit, selon nous, dans un mouvement d'autonomisation au travers le renforcement de l'axe conseil. La démarche de certification entreprise par la plate-forme a abouti en janvier 2012. Cette certification s'applique à tous types de centres d'appels et peut être interprétée comme une forme d'affirmation de la valeur et du statut autonome c'est-à-dire de prestataire de service de Santé Info. Un des facteurs<sup>155</sup> qui ont présidé à cette décision, est l'évolution du domaine d'intervention de la plate-forme (information, orientation et conseil dans le domaine médico-social) concourante à l'apparition de plate-forme téléphoniques concurrentes depuis 2009<sup>156</sup>.

Enfin, nous considérons la restructuration du service social de Santé Info comme une actualisation d'une tension entre « informer » et « conseiller ». Cette évolution de l'organisation doit être par ailleurs mise en perspective avec le contexte sociohistorique qui a présidé à la création et aux développements antérieurs de la plate-forme, que nous illustrons au travers des pôles « intégration/autonomisation ». Ainsi, les transformations de Santé Info s'inscrivent au croisement de plusieurs tensions ou contradictions.

Afin de comprendre les incidences de la restructuration du service social sur les pratiques des salariés au quotidien, nous allons, dans ce qui suit mobiliser la *perspective professionnelle*. Cette notion permet, selon nous, de saisir la manière, dont ces tensions se traduisent concrètement dans le travail, ainsi que la façon dont les professionnels y font face.

---

<sup>155</sup> Un comité de pilotage des projets où l'ensemble des projets en cours est discuté, se tient de façon mensuelle. Nous y avons assisté de manière régulière.

<sup>156</sup> La Mutualité Française a en effet mis en place un service d'information, d'aide à l'orientation et de soutien en juin 2009. Ce nouveau service a fait l'objet de discussions lors des conseils d'administration. Les mutuelles fondatrices se sont engagées de privilégier Santé Info.



## Chapitre 6 – La coexistence de plusieurs visions professionnelles : entre pratiques situées et développement

La notion de *perspective professionnelle*, dont il est question ici, renvoie, à un ensemble de pratiques de « mise en forme », de manières de comprendre et d’apprécier des objets et des événements dans un domaine de métier particulier. Ce processus de « mise en forme » est l’œuvre des membres d’une profession. Il engage des pratiques discursives, s’organise localement dans et au travers des interactions. Mais, la *perspective professionnelle*, telle que nous la concevons, s’inscrit également dans une histoire, celle d’un métier, d’une organisation, d’une communauté. Elle incorpore les valeurs, les priorités, collectivement ratifiées et reconnues, les habitudes tacites du collectif de travail de Santé Info, dont nous avons souligné plusieurs aspects dans le cadre du chapitre précédent. Autrement dit la *perspective professionnelle* mobilise une sorte de « mémoire impersonnelle et collective » qui donne « une contenance à l’activité en situation » (Clot, Faïta, Fernandez & Scheller, 2000). En cela, nous nous rapprochons de la notion de *genre professionnel* telle que conceptualisée par Clot (1999).

Le concept de système d’activité suggéré par Engeström (1987), ainsi que de manière générale celui d’activité (cf. chapitre 4, partie 2), justifie une démarche centrée non pas sur la tâche ou la situation, mais sur leur enchaînement, celui des tâches, des faits, des événements (cf. chapitre 4– stratégie de suivi, section 2.2.4). Rappelons que l’objet est par définition hétérogène, puisque vu et interprété de manière différente par les professionnels, en fonction de leur position dans l’organisation et des ressources dont ils disposent pour mener à bien leur travail.

La *perspective professionnelle*, pour nous, se construit certes en situation au travers notamment des pratiques de codage et de mise en lumière que souligne Goodwin (1997), mais elle s’inscrit dans un système d’activité socialement organisé, sujet d’un développement sociohistorique. Ce système d’activité s’étaye par ailleurs sur un ensemble d’artefacts, qui constituent à la fois des ressources et des appuis structurant pour l’action des sujets, dont nous cherchons également à rendre compte.

Nous avons choisi d’organiser les matériaux empiriques sélectionnés autour de trois cas pour illustrer :

a) L'existence de *perspectives professionnelles* différentes au sein de Santé Info. Ceci en résonnance avec l'axe de développement « informer » - « conseiller » présenter dans le cadre de l'analyse sociohistorique du système d'activité de Santé Info (chapitre 5).

b) La manière dont ces *perspectives professionnelles* s'actualisent dans les pratiques concrètes des acteurs. Une des manières dont elles s'incarnent et sur laquelle nous appuyons notre analyse est la prise d'indices informationnels. La pertinence de ces indices se construit en référence, certes aux contingences de la situation mais aussi et surtout au travail du collectif. Connaître son travail revient ainsi à connaître le travail des autres, à comprendre et à anticiper les conditions et les résultats de l'action de ses collègues pour mettre en perspective sa propre action par rapport à l'ensemble des processus et des effets à obtenir.

c) Nous proposons la notion de *saillances* afin de rendre compte du fait qu'au-delà de la prise d'indices isolés, ce qui fait sens c'est la mise en relation, la configuration de ces indices par le sujet. Ces configurations orientent l'action individuelle et sous-tendent son inscription dans celle du collectif. Nous montrons que la restructuration du pôle social conduit le collectif de professionnel à construire de nouvelles *saillances*, c'est-à-dire de nouvelles configurations qui tiennent compte des exigences du travail du pôle social et incorporent une perspective professionnelle différente.

d) Les *saillances* représentent une (re)construction active de la part du sujet de l'activité qui parvient ainsi à constituer ses productions comme des ressources pour le travail des autres. La restructuration du pôle social occasionne de nouveaux modes de collaboration et de coordination qui accentuent l'interdépendance des acteurs, dans la mesure où la trajectoire d'une affaire sociale est désormais l'œuvre d'une action coordonnée, impliquant la contribution séquencée de plusieurs intervenants où les productions des uns sont des ressources pour les autres. Ainsi, le besoin de comprendre et d'anticiper les conditions et les résultats de l'action des collègues devient, dans ce contexte essentiel. Cette restructuration introduit une tension qui se traduit par des ruptures ou des perturbations dans cette mise en perspective de l'action individuelle. Il s'agit d'une contradiction tertiaire, selon les termes d'Engeström (1987), liée à la contradiction primaire que nous avons évoquée dans le chapitre 5, celle entre logique métier et logique de gestion, et à la contradiction secondaire propre au système d'activité de la plate-forme entre « informer » et « conseiller ».

Le premier cas se focalise sur une tâche spécifique qui consiste à enregistrer les courriers des adhérents dans la base de données de la plate-forme (le prétraitement ou « traçage »). Au travers de ce cas, nous présentons le travail de prise d'indices dans ses modalités pratiques. Nous montrons que ces indices sont activement mobilisés et (re)construits par le sujet en situation et illustrons en quoi ils matérialisent la contribution d'intervenants qui ne sont pas physiquement présents et directement impliqués dans le travail en cours, mais ont préparé ce travail et ont fourni les ressources de cet

étayage dynamique. Par ailleurs, nous soulignons que le prétraitement prépare la saisie et l'analyse des devis dentaires par l'équipe des opérateurs de saisie. Ainsi, nous inscrivons le « traçage » dans le contexte de travail de la plate-forme et l'analysons en référence à un « système » de tâches, afin de mieux en saisir les enjeux à l'égard de l'objet de la plate-forme.

Le deuxième cas traite de la détection et du traitement d'affaires sociales dans le cadre du prétraitement des courriers entrants et de la réception d'appels téléphoniques. Il rend compte de la façon dont la restructuration du pôle social reconfigure ces tâches, en termes de *saillances*. Ainsi, nous présentons, dans un premier temps, l'analyse d'une situation de coopération entre une téléconseillère spécialisée et une opératrice de saisie novice. Dans un second temps, nous nous focalisons sur l'interaction entre cette même télé-opératrice expérimentée et une adhérente dans le cadre d'un appel sortant, c'est-à-dire dans le cadre du traitement d'une affaire sociale détectée et transférée par un téléconseiller généraliste. L'analyse de cette situation d'interaction, ainsi que celle de l'autoconfrontation conduite avec la TCS concernée, mettent en évidence la manière dont le travail du service social intègre la notion de « conseil », dépasse le travail d'information et participe à redéfinir l'objet de l'activité de Santé Info.

Le troisième cas s'organise autour d'une demande d'aide financière par téléphone. Cette demande est identifiée comme relevant des compétences du service social, mais est traitée par une télé-opératrice généraliste comme une affaire d'orientation vers des centres dentaires mutualistes. Ce cas met en évidence, à notre sens, un échec de la mise en perspective de l'action individuelle par rapport à l'action des autres et notamment celle des TCS. La TCG ne parvient pas à constituer son intervention comme une ressource pour le travail du pôle social. Son travail de prise d'indices ne donne pas lieu à la construction de *saillances* en adéquation avec la *perspective professionnelle* du « conseil ». Cette analyse est corroborée par les interprétations fournies par la télé-opératrice en situation d'autoconfrontation.

## **1. Cas n° 1 - Le prétraitement des devis : connaître son travail c'est connaître le travail des autres**

Comme il a été précisé précédemment, le prétraitement des courriers entrants consiste à enregistrer les devis reçus par courrier ou fax dans le dossier personnel de l'adhérent concerné par les soins. Il s'agit au travers de l'affaire ainsi créée de construire une trace de ce document afin de rendre visible sa trajectoire de traitement au sein de l'organisation. Une fois tracé, le devis devient le corollaire d'un objet organisationnel partagé : l'affaire.

Cette tâche est précédée par un premier tri des enveloppes reçues. Celles-ci sont par la suite ouvertes, leur contenu déplié et classé. Le classement s'opère selon différents critères de rapprochement et

s'étaye sur un ensemble d'indices (par exemple la taille, la texture de l'enveloppe). Comme nous allons le voir par la suite, le prétraitement des courriers implique le « réarrangement » et le tri des devis selon des critères différents (nature des actes, devis simples *versus* spécifiques). D'autres indices (figurant sur ces documents) sont mobilisés par le « traceur » dans son travail, tels le nom et prénom de l'adhérent, son lieu de résidence ou sa date de naissance.

Les professionnels qui réalisent ces tâches (ouverture, premier tri, prétraitement) se saisissent des devis selon des modalités différentes. Ouvrir et opérer un premier tri implique la manipulation des enveloppes et de leur contenu en tant qu'objets à caractéristiques physiques spécifiques (taille, texture), alors que le prétraitement nécessite la lecture partielle des informations que ces documents contiennent. Les actions respectives des différents acteurs n'ont par ailleurs pas la même finalité. Les devis apparaissent ainsi selon les situations, les intervenants et la tâche (Scribner, 1985) comme des supports à texture variable. Certaines de ces caractéristiques sont rendues visibles par les professionnels au travers de différentes pratiques, entre autres d'annotations, « agrafage », arrangements des contenus en tas. Nous allons montrer en quoi ce qui est ainsi mis en lumière est pertinent certes pour l'accomplissement de la tâche en cours mais aussi pour celles qui suivent, pour le travail des autres. Autrement dit, les indices utilisés et construits par les acteurs en situation, plus largement le setting (Lave, 1988) ainsi constitué, dépasse la situation et relève du collectif.

Les indices mobilisés par les acteurs, dans la réalisation de ces différentes tâches, ont été identifiés et « reconstruits » à partir de l'observation en situation de des téléconseillers, opérateurs de saisie et superviseurs. Nous nous sommes par ailleurs appuyée sur leurs verbalisations, celles qui nous ont été adressées, à nous en tant qu'observatrice et celles qu'ils ont échangées, lorsque la situation nécessitait la coopération à deux. Quand la tâche était réalisée par deux personnes, certains « indices » étaient prononcés à voix haute, « explicités » de façon, par exemple, à ce que les documents, qu'ils se passaient de main en main, « atterrissent » au bon endroit.

### **1.1. Réception et premier tri du courrier entrant : constituer des ressources pour le prétraitement des courriers**

Le courrier est réceptionné à partir de 8h30 à l'accueil de Santé Info et ouvert par le superviseur du plateau. Le responsable d'équipe réalise ces opérations sur un des bureaux disponibles parmi ceux qui sont « attribués » aux téléconseillers. Le tri et l'ouverture peuvent, comme nous l'avons mentionné précédemment, dans certain cas, être réalisés à plusieurs. Avant l'ouverture du courrier, un premier tri est fait. Il consiste à constituer des « tas » d'enveloppes, à en garder certaines pour les ouvrir sur le plateau et à en écarter d'autres pour les transmettre à l'assistante administrative présente à l'accueil ou à l'assistante en implantologie du pôle devis.

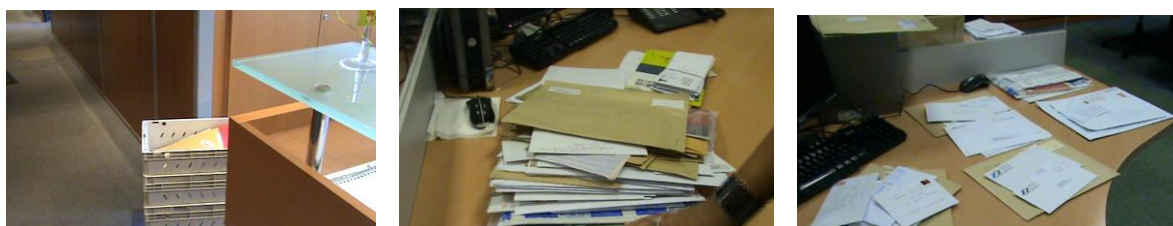


Cinq tas sont ainsi systématiquement créés : trois qui réunissent les courriers envoyés par chacune des mutuelles, un qui regroupe ceux envoyés par les adhérents, un cinquième composé des devis d'implantologie. Enfin, selon les arrivées, les journaux et brochures, les courriers retournés à l'expéditeur pour adresse incorrecte (c'est-à-dire des courriers envoyés aux adhérents, mais qui ne leur sont pas parvenus) et les « baromètres de satisfaction » peuvent former jusqu'à trois tas supplémentaires et distincts. Les baromètres de satisfaction sont des questionnaires régulièrement envoyés aux adhérents avec l'analyse des devis pour évaluer leur satisfaction du service délivré par la plate-forme. Une enveloppe prépayée est fournie alors aux usagers, afin qu'ils puissent retourner gratuitement le questionnaire rempli. Ces courriers sont systématiquement ouverts sur le plateau. Leur contenu est « vérifié » avant de le transmettre au service concerné pour analyse. Il arrive en effet que ces « enveloppes T » soient « détournées » par les adhérents pour l'envoi de leurs devis dentaires. Cette vérification s'impose pour que les documents ainsi envoyés puissent être systématiquement et rapidement « détectés », leur trajectoire au sein de l'organisation étant ainsi optimisée eu égard aux délais contractuelles de traitement de Santé Info.

Le tableau ci-dessous résume la façon dont le superviseur réorganise l'ensemble des courriers reçus. Les photographies montrent les boîtes en plastique contenant ces courriers, le « tout » avant et après ce tri préliminaire (Figure 24).

COURRIER ENTRANT								
COURRIERS MUTUELLE 1	COURRIERS MUTUELLE 2	COURRIERS MUTUELLE 3	COURRIERS IMPLANTOLOGIE	COURRIERS ADHERENTS	BAROMETRES DE SATISFACTION	AUTRES (DESTINATAIRE PRECIS)	MPAI (ADRESSE ADHERENT EERONEE)	COURRIERS ACCUEIL

**Figure 23 : représentation schématique des « tas » dans le cadre de tri préliminaire du courrier entrant**



**Figure 24 : les principales étapes du tri préliminaire du courrier**

Ce tri préliminaire se fait rapidement. Il implique le repérage de plusieurs indices et constitue les enveloppes comme des objets de lecture, tangibles et palpables. Le superviseur et/ou les personnes, qui l'assistent se mettent debout devant le bureau. Les courriers sont balayés du regard, manipulés. Leur contenu est « palpé » et jugé. Parmi ces indices, nous avons identifié la taille et la texture, les destinataires du courrier (par exemple « Dentiste conseil de Santé Info » ou « A l'attention du chirurgien dentiste Santé Info »). Une enveloppe de taille A4, adressée au chirurgien dentiste de la plate-forme, dont le contenu est « senti » comme étant relativement « solide » et/ou qui porte

l'inscription « Pli Médical » est « jugé » comme un courrier d'implantologie à ne pas ouvrir mais à transmettre à l'assistante en implantologie.

La téléconseillère prend une enveloppe A4, nous la montre en nous expliquant :

TC : « *tu reçois une enveloppe où il est mentionné service médico-social à l'attention du chirurgien dentiste conseil, tu mets toutes les enveloppes de côté parce que tu sais que c'est des implants* ».

Elle attire notre attention sur le fait que sur l'enveloppe il est écrit « confidentiel », rajoute que ces enveloppes ne sont pas ouvertes mais posées fermées sur le bureau de la personne qui est responsable de l'implantologie, c'est elle qui va les ouvrir. Celui-ci se situe au fond du plateau parmi ceux des opérateurs de saisie.

Mercredi le 17 juin 2009

Lors de ce pré tri, le responsable d'équipe va aussi systématiquement repérer les expéditeurs des courriers (Mutuelles ou adhérents) et séparer les enveloppes qui proviennent des différentes Mutuelles de celles envoyées par les adhérents. Ces enveloppes, de taille différente, « portent » le logo des expéditeurs et contiennent les devis dentaires que les adhérents ont adressés « par erreur » à leurs mutuelles. Celles-ci les regroupent et les renvoient systématiquement à Santé Info pour analyse.

Les courriers qui ne « portent » pas la mention d'un destinataire particulier, ni le logo d'une des trois mutuelles et dont la taille, la texture et l'aspect, laissent à penser qu'ils ne contiennent que des devis dentaires, sont écartés et forment le « tas Adhérents ».

Elle poursuit « donc là tu sais que c'est adhérent tu mets de côté, quand il y a rien tu mets de côté ». La TC prend ensuite une enveloppe, nous la montre. Elle porte le nom d'une des mutuelles, la M2. Elle nous explique que les enveloppes qui proviennent des mutuelles doivent être mises de côté : « là tu sais que ça vient de la M2 tu mets encore de côté tu mets adhérents M2 de côté ». Le responsable d'équipe est en attendant revenu et s'est remis à trier. Il lui tend une enveloppe d'une autre mutuelle –la M1. Il s'adresse à elle : « Là c'est adhérents, ça c'est mutuelle ». Il pose une des enveloppes sur le tas de courriers en provenance des adhérents et lui donne l'autre. L'enveloppe qui lui tend porte le logo rouge de la M1. Elle la dépose sur les autres courriers expédiés par la même Mutuelle.

Mercredi le 17 juin 2009

La Figure 25 synthétise les différents indices que le superviseur mobilise pour « mettre à plat » le courrier entrant.

COURRIER ENTRANT								
COURRIERS MUTUELLE 1	COURRIERS MUTUELLE 2	COURRIERS MUTUELLE 3	COURRIERS IMPLANTOLOGIE	COURRIERS ADHERENTS	BAROMETRES DE SATISFACTION	AUTRES (DESTINATAIRE PRECIS)	MPAI (ADRESSE ADHERENT EERRONEE)	COURRIERS ACCUEIL
Indice visuel : logo de la Mutuelle	Indice visuel : logo de la Mutuelle	Indice visuel : logo de la Mutuelle	Taille, texture, différents indices textuels (destinataire, mentions « confidentiel », « pli médical »)	Taille, texture, absence de différents indices textuels	Aspect visuel, enveloppes « T » prépayées	Indices textuels (destinataire)	Aspect visuel (enveloppe standard Santé Info, adresse barrée)	Aspect visuel

**Figure 25 : indices visuels et textuels pris en compte dans le tri préliminaire du courrier**

A l'issue de ce premier tri, seuls les courriers qui doivent être ouverts (ceux envoyés par les mutuelles et les adhérents) demeurent sur le bureau pour être enregistrés dans la base de données adhérent par le « traceur ».

Les indices, que nous venons de souligner, renvoient à un contexte organisationnel (division du travail, répartition des tâches, règles, voir mandat de Santé Info) et à un collectif (habitudes, conventions tacites) particuliers. Ainsi, à titre d'illustration, les courriers d'implantologie sont écartés pour les transmettre à l'assistante en implantologie et ceci pour plusieurs raisons. Comme nous l'avons souligné précédemment (cf. chapitre 5), la pose d'implants figure parmi les actes non remboursés par le régime obligatoire. Face à la demande croissante, certains organismes complémentaires (dont deux des mutuelles fondatrices de Santé info au moment de l'étude) proposent une prise en charge de ces soins souvent plafonnée et conditionnée par des critères spécifiques. Organiser ces remboursements selon les critères des mutuelles nécessite pour la plate-forme la mise en place et en œuvre d'un « circuit » particulier – le circuit implantologie, nécessitant l'intervention d'un chirurgien dentiste (Niveau 2) – d'où l'intérêt de séparer ces enveloppes des devis restant sur le plateau.

Le S2 finit de trier les enveloppes, prend le tas de brochures et courriers en disant « ça ça va à l'accueil », attrape la boîte en plastique et se dirige vers l'accueil. Il pose le tas d'enveloppes sur le bureau de l'assistante administrative qui n'est pas encore arrivée, range la boîte en plastique sur deux autres boîtes identiques. La responsable opérationnelle le rejoint. Il l'informe que son collègue superviseur (S1) aura un « *chouia de retard* », tout en se redirigeant vers le plateau. Il prend ensuite les courriers d'implantologie, les apporte à l'assistante en implantologie, dont le bureau est situé parmi ceux des opérateurs de saisie. Le S2 revient ensuite sur le plateau, s'approche du bureau où les différentes piles de courriers sont étalées et prend le « tas adhérents » :

S2 : « *Allez on va ouvrir d'abord ça parce que c'est le plus chiant* ».

Il pousse tous les autres tas au coin gauche du bureau, se dégageant de la place pour ouvrir le reste.

Décembre 2009

## 1.2. L'ouverture des courriers

Les courriers restant sur le plateau (tas Adhérents, M1, M2, M3) sont ouverts et vidés un par un. Nous allons distinguer et décrire successivement l'ouverture des courriers des adhérents et celle des courriers en provenance des Mutuelles.

### 1.2.1. Les courriers des adhérents

Le superviseur se munit d'une agrafeuse qui lui sert à rapprocher le contenu des enveloppes (devis, notes manuscrites, photocopies de divers documents, que l'usager a jugé utile de joindre à son courrier, tels la carte d'adhésion à la mutuelle) et parfois agrafe l'enveloppe et les documents qu'elle contient.

Lors de l'ouverture des courriers des adhérents, une attention particulière est portée à ce que l'enveloppe soit bien vide et ne contienne aucun autre écrit, quelle que soit sa taille ou sa forme (post-it etc.). Ces feuilles sont ensuite agrafées – le devis avec le devis, s'il y en a plusieurs, le devis et la note manuscrite de l'adhérent, le devis et l'enveloppe. La Figure 26 montre deux professionnels différents en train de vérifier que celle-ci est bien vide.

Notons que les courriers en provenance des Mutuelles contiennent souvent plusieurs devis concernant des adhérents différents. Souvent ces devis sont annotés, ayant déjà fait l'objet d'un « traitement » au sein de ces organisations. Ceux envoyés par les usagers eux-mêmes, ne contiennent généralement que des documents concernant l'expéditeur. Quelles que soient les enveloppes ouvertes (adhérents ou mutuelles), seules sont assemblées les « pièces » relatives au cas d'un adhérent. Ce rapprochement « par adhérent » est plus ou moins facilité par la nature ou la trajectoire du courrier – une correspondance « directe » entre l'adhérent et Santé Info ou « indirecte » par l'intermédiaire de la mutuelle. Les notes et devis dépliés ne sont pas lus, mais rapidement parcourus du regard. Certains indices semblent recherchés par le responsable d'équipe – le nom de l'adhérent, son adresse, la nature du document (facture, feuille de soin).

L'exemple ci-dessous est issu d'une séquence que nous avons filmée. Le superviseur ouvre un courrier, déplie la feuille qu'il contient. Il s'agit d'un devis dentaire nominatif, qui ne contient « *que le nom* » de la personne concernée par les soins.



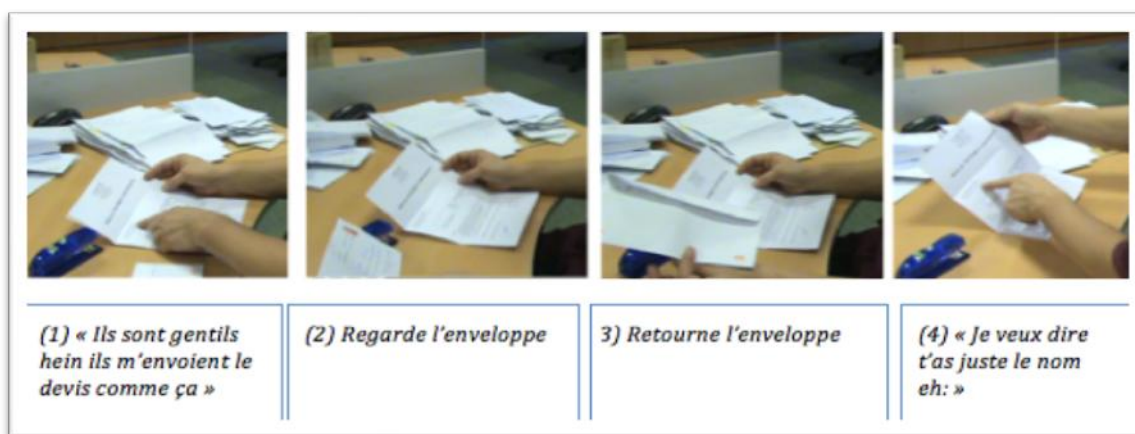
**Figure 26 :**  
**illustration de**  
**l'inspection des**  
**courriers**

Le superviseur nous explique, tout en agrafant deux feuilles, une note manuscrite et un devis dentaire, qu'il vient de déplier, que ce qu'il essaye de voir, c'est surtout s'il n'y a pas d'autres devis d'implantologie à transmettre au pôle devis : « On

essaye de voir s'il n'y a pas d'autres choses à leur donner qui ne seraient pas pour nous ». Il ouvre une autre enveloppe, sort une feuille la regarde et s'exclame « Alors ça j'aime bien ça ». La feuille en question est un devis de traitement. Il poursuit en pointant le document : « Ils sont gentils hein ils m'envoient le devis comme ça eh ». Regarde et retourne l'enveloppe vide. Puis la dépose sur le tas d'enveloppes vidées. Il nous pointe ensuite de nouveau au document et nous la montre en disant : « Je veux dire t'as juste le nom eh: ».

Séquence filmée, décembre 2009

Comme le montrent les captures d'écran de la Figure 27, le superviseur retient et réagit à cette information. Il pointe sur l'item qui a retenu son attention, puis examine l'enveloppe, la retourne et l'écarte, en la posant sur le tas d'autres enveloppes vides, qu'il mettra à la poubelle une fois l'ouverture terminée.



**Figure 27 : ouverture des courriers adhérents – cas d'un « devis incomplet »**

Les enveloppes que le superviseur conserve sont celles qui « affichent » l'adresse de l'expéditeur. L'adresse est jugée comme un indice « pertinent » et constitutif de la « valeur informationnelle » de l'assemblage ainsi constitué. Rappelons, qu'un devis dentaire standard contient le nom, le prénom du patient, son adresse, (éventuellement sa date de naissance) les coordonnées du praticien et le détail des soins. Sa complétude est évaluée d'une façon différente et selon différents critères en fonction de l'activité ou de la tâche dans laquelle la personne est impliquée. Un opérateur de saisie appréciera sa complétude en se rapportant au détail des soins (cotation et intitulé de l'acte, numéro de la dent etc.), puisque ces éléments lui sont indispensables pour l'analyse du devis. Le télé-opérateur chargé du prétraitement jugera ce même document en fonction des informations qu'il donne à voir de « l'identité » de l'adhérent. Adresse, date de naissance, mutuelle, numéro d'adhésion sont autant d'indices qui lui permettent de « départager » des usagers homonymes, de multiplier les « critères » de

recherche dans la base de données CRM pour ouvrir le « bon » dossier<sup>157</sup> du « bon » adhérent pour y créer un « événement » ou une affaire. Le même objet existe ainsi en différentes versions. Et pourtant ces différentes versions, et les « lectures » multiples qu'elles médiatisent, s'enchaînent pour que l'adhérent puisse recevoir une réponse dans un délai de trois jours.

Le devis « qui ne contient que le nom » est « traité » par le superviseur comme incomplet, insuffisant au vu des indices qui permettront au traceur de retrouver son dossier dans le système informatique. Les enveloppes sont rapprochées aux devis, parce qu'elle fournissent un repère supplémentaire (l'adresse) susceptible de faciliter le travail du téléconseiller en prétraitement, et plus largement de contribuer à ce que l'analyse (et toutes autres correspondances) parvienne à l'usager concerné.

Voici un exemple tiré de la même séquence filmée : le superviseur, ayant rangé le devis incomplet, prend tout de suite après une autre enveloppe, qu'il choisit d'agrafer au devis dentaire. Il dit la « garder » non plus comme contenant mais comme support « authentique » d'inscription.

Il poursuit, en prenant une autre enveloppe, sort la feuille la déplie, regarde successivement l'enveloppe et le devis en disant : « *il y a des fois il y a tout* ». Puis s'adresse de nouveau à nous : « *là tu vois comme j'ai ((pointe sur la feuille)) l'adresse et là je ne l'ai pas je vais la garder* ». Il agrafe enveloppe et la feuille. Le courrier suivant comporte une note manuscrite sur une feuille A4 et un devis dentaire. Le superviseur regarde la note puis l'enveloppe « *Lui il a tout mis, il répète, pas de problème* ». L'adhérent a, en effet, marqué en haut à gauche de son courrier, son nom, prénom et coordonnées.

Séquence filmée, décembre 2009

En parcourant rapidement l'enveloppe et le devis, il constate que l'adresse ne figure pas sur ce dernier mais uniquement sur l'enveloppe (Figure 28). L'enveloppe sur laquelle figure l'adresse se constitue comme un « complément » provisoire au « dossier » ainsi assemblé.

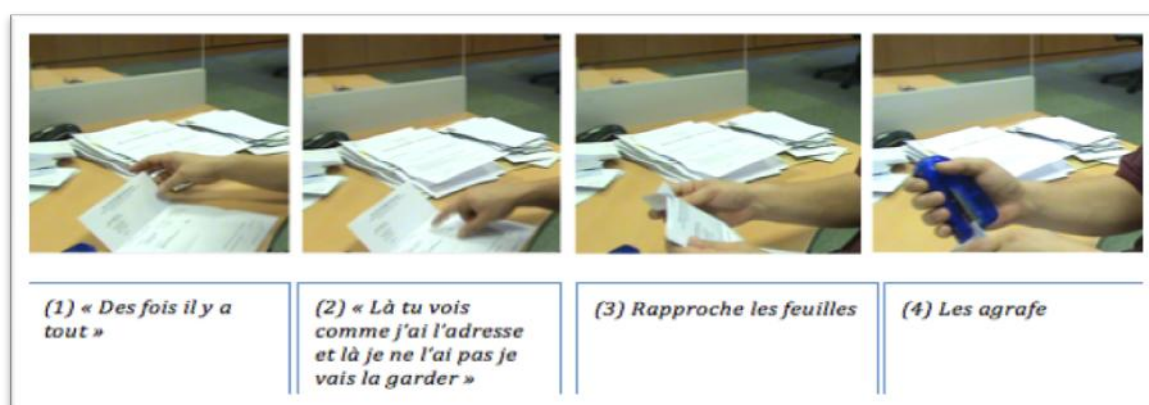


Figure 28 : ouverture du courrier – l'enveloppe comme support informationnel

<sup>157</sup> Certains adhérents ont plusieurs dossiers informatiques dont un seul est actif.

Provisoire, puisque le téléconseiller en traçage réorganise à son tour ces assemblages de documents, conditionne leur inscription dans d'autres contextes d'activité, « valide » leur pertinence en tant qu'objets réglementaires pour l'organisation dans un échange visuel avec l'outil informatique, et « inaugure » leur existence comme « affaires-en-cours-de-traitement » par la plate-forme. Nous reviendrons en détails sur le travail du traceur, après avoir présenté le tri des courriers en provenance des Mutuelles. Celui-ci « impose » en effet des opérations différentes et aboutit à un ensemble d'écrits dont l'expéditeur est visible et signalé à voix haute.

L'ouverture et l'ordonnancement du « tas Adhérents » impliquent la vérification des « contenants », leur détournement comme supports informationnels et le rapprochement des documents relatifs à l'adhérent. Certains documents dont le caractère non réglementaire, du point de vue de l'organisation, (comme par exemple des feuilles de soin, voire des factures d'honoraires) « saute aux yeux » peuvent être écartés au moment de l'ouverture. Ils feront ensuite l'objet d'un « *reroutage* ». Une des personnes que nous avons suivie a identifié une facture de pharmacie. Elle l'a alors « signalée » comme telle en y rajoutant un post-it annoté (« Reroutage section ») à l'attention du traceur. La majorité de ces documents sont « détectés » au moment du prétraitement du courrier par le téléconseiller ou l'opérateur de saisie qui s'en charge. Celui-ci assure le renvoi de ces documents aux expéditeurs.

Comme la Figure 29 le montre, ces documents non réglementaires sont traités de façon à ce que leur différence soit « visible ». Cette différence est rendue « saillante » au moyen de divers procédés : annoter, mettre à part, replier. Chacun de ces procédés « projette » l'activité ou l'action suivante dont le document en question sera ou fera l'objet. S2 (un des superviseurs) colle un post-it sur la facture qu'il a repérée et la dépose avec les autres feuilles du tas (capture d'écran 1). Cette facture fera l'objet d'un repérage « à plat » par le traceur, qui l'écartera pour ensuite en (re)faire un courrier. De même, lorsque ce superviseur trouve un baromètre de satisfaction dans une des enveloppes, il le met de côté, sans le replier ni le réintroduire dans l'enveloppe. Il apportera ce questionnaire à la personne du service concerné qui l'intégrera dans ses analyses. S1, l'autre superviseur (captures d'écran 2, 3 et 4) remet la feuille de « soin sous pli », la « range » dans son enveloppe et la met à part des devis déjà dépliés. L'« objet » ainsi créé sera ensuite transporté d'un bureau à un autre finira par être ré-adressé à l'adhérent.



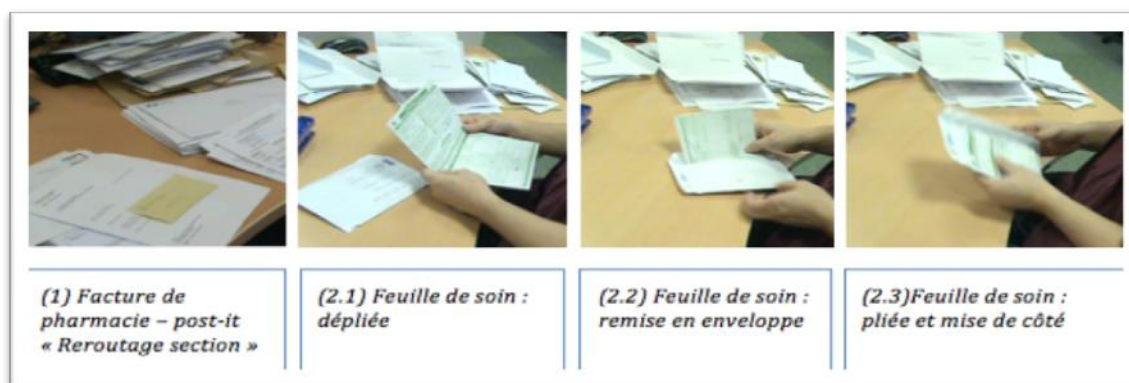


Figure 29 : divers documents identifiés à l'ouverture des courriers entrants

### 1.2.2. Les courriers en provenance des Mutuelles

Les courriers expédiés par les Mutuelles constituent trois piles différentes. Ils sont soigneusement distingués les uns des autres, selon l'organisation qui les envoie, et clairement séparés des enveloppes en provenance des adhérents. Les *instances énonciatrices* (Denis, 2011) de ces documents ne sont pas des personnes mais des institutions et ceci a des implications sur le contenu des enveloppes, ainsi que sur celui des devis eux-mêmes. Les courriers envoyés par les mutuelles contiennent des assemblages déjà constitués, qu'il faut réorganiser. Les feuilles se distinguent par une hétérogénéité scripturale, qui se rajoute à celle des formats, disparates des devis. La forme de ces derniers varie en fonction du type de devis (dentaire simple et orthodontie par exemple) et des *instruments* utilisés par le praticien – un logiciel ou une feuille papier à en-tête manuscrite, ou encore un formulaire pré rempli, comportant des cases à cocher et des rubriques à renseigner. Les devis traités par les mutuelles « affichent » en plus de leur contenu scriptural originel, des annotations (souvent le numéro de sécurité sociale de l'utilisateur, plus rarement son numéro d'adhésion, le secteur d'exercice du praticien, secteur 1 ou 2), des tampons, indiquant la date de réception du document par les services des mutuelles et sont accompagnés d'imprimés (captures d'écran, notes de la part de la mutuelle). Il convient de remarquer qu'à la différence de Santé Info, les mutuelles utilisent le numéro de sécurité sociale des usagers pour les identifier dans leurs bases de données, puisque celles-ci gèrent aussi les prestations de la Sécurité Sociale (pour l'ensemble ou une partie de leurs adhérents). Toutes les informations qui figurent sur les devis ne constituent pas forcément une ressource pertinente pour Santé Info. La plate-forme ne dispose pas et n'utilise pas techniquement le numéro de sécurité sociale comme critère pour accéder aux dossiers des usagers.

L'ouverture des courriers en provenance des Mutuelles « évacue » ou « disqualifie » l'enveloppe comme support potentiel d'indices supplémentaires. Elle est soigneusement vidée, puis mise de côté. Une attention particulière est portée aux destinataires des soins. Les devis et documents relatifs au cas d'un seul adhérent sont rapprochés et agrafés ensemble.



A l'issue de ce tri une enveloppe est habituellement mobilisée comme « porte document », une forme de « signalétique » qui indique, d'une façon univoque, au traceur l'expéditeur des feuilles ainsi agencées.

### **1.3. Le prétraitement**

#### **1.3.1. Identifier l'adhérent : quelles stratégies, quels indices ?**

Le prétraitement, ou « traçage », est habituellement entamé au alentour de 9h du matin tous les jours sauf le samedi. La plate-forme est en effet ouverte les samedi de 8h à 20h, mais ne reçoit pas de courriers papier.

Dans le cadre du prétraitement, le téléconseiller en retrait administratif<sup>158</sup> reprend les tas des mutuelles et celui des adhérents pour enregistrer les devis, un par un, dans les dossiers des adhérents concernés. Ce travail nécessite, dans un premier temps, de mobiliser un certain nombre d'indices (nom, prénom, date de naissance, lieu de résidence, mutuelle) relatifs à l'identité du demandeur de soins afin d'identifier de manière fiable l'adhérent dans la base de données de la plate-forme. Comme il a été mentionné précédemment, le nom et le prénom (parfois l'adresse) du destinataire des soins demeurent souvent insuffisants pour opérer le rapprochement entre le devis et le dossier informatique. Les documents dont le traceur ne parviens pas à identifier l'adhérent, constituent ce que le personnel de Santé Info appelle les *introuvables*. Ils sont transmis au superviseur de plateau qui procède à une « enquête ».

Des éléments, tels la mutuelle d'appartenance de l'adhérent, ainsi que sa date de naissance peuvent s'avérer cruciaux pour l'identification technique et réglementaire de l'adhérent (Weller, 1997) dans le cadre du prétraitement. Dans ce sens, les tas et les « assemblages » préalablement constitués par le superviseur lors de l'ouverture des courriers, sont des ressources pour le « traceur ». La capture d'écran (Figure 30) montre un ensemble de courriers des mutuelles. L'enveloppe (A4 portant le logo d'une des mutuelles) est ici réutilisée moins comme contenant que comme support d'information, indiquant au télé-opérateur en prétraitement la provenance du lot en question (M1, M2, M3 ou adhérent).

---

<sup>158</sup> Le retrait administratif correspond au retrait traçage ou prétraitement



**Figure 30 : illustration d'un lot de courrier d'une des mutuelles sur le bureau d'un traceur**

L'organisme de rattachement (M1, M2 ou M3), lorsqu'il est connu, est systématiquement saisi dans la base de données adhérents. La fonction recherche de ce logiciel ci dessous, mobilisée pour retrouver le dossier de l'adhérent, comporte huit catégories, dont « N° Adhérent », « Nom », « Prénom », « Date de naissance ».

**Figure 31 : champs disponible pour la recherche d'un dossier dans le système d'information de Santé Info**

Les rubriques à renseigner (« nom », « prénom », « mutuelle » etc.) affichent des « informations propositionnelles » (Conein, 1997) qui donnent des indications à l'utilisateur sur les actions à exécuter (saisir le numéro d'adhésion ou encore le nom et/ou le prénom de l'adhérent). L'utilisateur novice y verrait des instructions utiles, des « représentations d'actions », support à une interprétation préalable à leur exécution. Les téléconseillères expérimentées, que nous avons observées, procèdent, au moment de la saisie, à une lecture réduite de ces indications<sup>159</sup>. Celles-ci se trouvent, en revanche, implicitement mobilisées lors du « balayage » des documents papier. Le logiciel semble ainsi fournir, selon les termes de Goodwin (1997), une architecture pour la perception d'informations pertinentes.

<sup>159</sup> Comparable à celle des pilotes décrits par Hutchins (1994). Les informations symboliques qu'affiche le repère de vitesse sont laissées de côté par l'agent au profit d'une analyse de la distance spatiale entre l'aiguille et le repère saumon. Conein (1997) parvient à des conclusions similaires et parle de « mise en parenthèse » des informations sur l'action à propos de l'utilisation d'une billetterie automatique.

Si le numéro d'adhésion permet de restreindre les résultats, au(x) dossier(s)<sup>160</sup> de l'adhérent, des indices tels, le nom, le prénom et la mutuelle de rattachement, donnent lieu à une liste de résultats souvent longue. A titre d'illustration, une des télé-opératrices<sup>161</sup> que nous avons suivie réalise une recherche en mobilisant le nom et le prénom de la personne concernée par les soins. Ceux-ci figurent sur le devis. Le courrier étant envoyé par la M2, elle saisit par ailleurs le nom de l'organisme complémentaire. Les résultats de sa recherche s'affichent sous forme de liste, qui comporte six dossiers (Figure 32). La télé-opératrice en question sélectionne le premier nom sur la liste et ouvre le dossier pour y créer une nouvelle affaire.



Code	N° Adhérent	Nom	Prénom	Mutuelle	Date de naissance
00		Dupont	Marie	M2	16/09/1951 00:00
00		Dupont	Marie	M2	12/11/1975 00:00
20		Dupont	Marie	M2	12/11/1975 00:00
20		Dupont	Marie	M2	05/11/1966 00:00
20		Dupont	Marie	M2	05/11/1966 00:00
20		Dupont Perez	Marie	M2	11/08/1951 00:00

**Figure 32 : exemple d'un résultat de requête pour un dossier adhérent**

Outre le numéro d'adhésion, différent pour chaque dossier, ce qui différencie ces six adhérents est leur date de naissance qui figure dans la dernière colonne du tableau. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les courriers en provenance des mutuelles, ont fait l'objet d'un traitement préalable par les organismes complémentaires les ayant reçus. L'ensemble de ces documents en portent les traces. Il s'agit par exemple d'annotations manuscrites, de tampons, de notes ou encore de captures d'écran. Parmi les annotations fréquemment voir systématiquement rajoutées par les services des mutuelles, nous retrouvons le numéro de sécurité sociale. Ce numéro fournit à la téléconseillère observée le mois et l'année de naissance de l'adhérent qui lui permettent, en l'occurrence, de rapprocher le devis papier et le premier dossier de la liste.

<sup>160</sup> Il arrive souvent qu'un adhérent possède plusieurs dossiers, dont un seul est actif, les autres étant archivés.

<sup>161</sup> Ce suivi a été réalisé en octobre 2009, auprès d'une TC généraliste expérimentée, au moyen d'une caméra et d'un logiciel de capture d'écran.

Lorsque l'adhérent lui-même est l'expéditeur du courrier et que son numéro d'adhésion n'est pas indiqué, d'autres indices, comme le lieu de résidence, sont susceptibles d'être mobilisés afin d'optimiser la recherche de son dossier dans la base de données de Santé Info. Les stratégies divergent selon les personnes et les circonstances, c'est-à-dire les indices fournis par le devis et les écrits qui les accompagnent.

### 1.3.2. Créer une affaire dans le dossier de l'adhérent

En plus du rapprochement entre devis et dossier informatique, la provenance des courriers que le superviseur spécifie au travers les tas adhérents, M1, M2 et M3, est une information que le télé-opérateur en retrait traçage doit saisir au moment de la création de l'affaire. En effet, une fois l'adhérent identifié, une affaire est créée dans son dossier. Cette affaire est susceptible de contenir une ou plusieurs actions, selon le nombre de devis envoyés. La capture d'écran<sup>162</sup> ci-dessous (Figure 33) montre les rubriques à renseigner lors de la création d'un nouvel événement dans le dossier de l'adhérent.

**Création de l'affaire : numéro d'affaire**

Motif d'Appel: Dentaire/Devis | Catégorie Appellant: Correspondant  
 Thème d'Appel: Compétence\_totale\_Santé\_Info | Type Appel: Courrier  
 Plan d'actions: Devis\_entrant/Devis\_entrant\_simple | Issue de l'Appel: Devis/Attente Traitement Dev  
 Contact: M1

Date de création: [Date]

Ech.	Exe.	Actions	Lettres	Destinataire	Emetteur
09/10/2009 09:0	09/10/2009	DEVIS/Devis_entrant_simple		niveau1/m_bertrand	niveau1

Date	Description	Durée	Utilisateur
09/10/2009 09:03	devis reçu ce jour par courrier		m_bertrand

N° Appel: [N°]

Figure 33 : création d'un événement dans le dossier de l'adhérent

Ces rubriques rendent compte de la nature de l'affaire (en l'occurrence un devis dentaire), de son état d'avancement (en attente de traitement). Le type de devis (devis entrant simple), ainsi que sa provenance (courrier envoyé par M1) sont par ailleurs spécifiés. Le classement des courriers par lots selon l'expéditeur (M1, M2, M3, adhérents) facilite la saisie de ces éléments. Rappelons que le prétraitement est une tâche soumise à un impératif temporel. Il s'agit de créer une trace des devis reçus

<sup>162</sup> Pour des raisons de confidentialité tous les éléments pouvant conduire à l'identification de l'adhérent ou de la télé-conseillère suivie ont été effacés ou remplacés.

le jour de leur réception. L'engagement de Santé Info en matière d'analyse de devis se mesure en jours (J+3).

Elle possède un numéro que le TC note sur les documents papiers. Ceux-ci sont ensuite réarrangés selon leur degré de complexité (dentaire simple, spécifique, orthodontie) ou leur nature (optique, dentaire, audioprothèse).

### **1.3.3. Des indices textuels : le « reroutage » des pièces non réglementaires**

Divers écrits accompagnent les devis des adhérents. On y retrouve des post-it, des annotations, des notes, souvent brèves, qui portent la « signature » de l'adhérent. Dans la majorité des cas, cet ensemble hétérogène de « mots » visent moins à apporter un complément d'information qu'à expliciter et valider la requête de l'adhérent (Fraenkel, 1992 ; 2006), c'est-à-dire l'acte même de demander une analyse de devis à Santé Info.

Les notes sont agrafées aux devis lors de l'ouverture des courriers et font l'objet d'un « balayage » du regard dans le cadre du prétraitement, tout comme l'ensemble du devis. On cherche à y repérer le numéro d'adhérent (souvent en haut à gauche aux côtés des repères d'identité de l'expéditeur, tels prénom, nom, adresse). Une fois identifié, ce numéro est systématiquement souligné en rouge et complété par le numéro de l'affaire créée dans le dossier de l'adhérent. Il arrive pourtant, dans certains cas, qu'une note manuscrite fasse l'objet d'une lecture rapide, notamment lorsque les caractéristiques du « dossier » c'est-à-dire les feuilles agrafées par le superviseur, se présentent d'emblée comme « non conformes » ou « non réglementaires » (par exemple, un devis dentaire accompagné de son analyse, d'un courrier type envoyé par Santé Info ou d'un courrier manuscrit).

Les captures d'écran<sup>163</sup> ci-dessous (**Figure 34**) montrent une télé-opératrice qui après avoir saisi le numéro d'adhérent parcourt du regard la note manuscrite.

---

<sup>163</sup> La télé conseillère spécialisée suivie en octobre 2009 porte des lunettes caméra.



**Figure 34 : utilisation d'indices complémentaires du dossier papier lors de l'identification de l'adhérent**

Comme il a été précisé précédemment, certains « dossiers » sont écartés au moment du prétraitement (voir avant lors de l'ouverture courriers) pour être ensuite retournés ou « reroutés » aux organismes complémentaires concernés. Parmi ces pièces, non réglementaires pour Santé Info, nous retrouvons en majorité des factures, mais aussi des demandes de prise en charge (de tiers payant), parfois des feuilles de soin ou encore des demandes plus insolites, telles des demandes de simulation, c'est-à-dire des demandes d'analyse selon les termes d'un niveau de garantie supérieur auquel un adhérent envisage de souscrire. D'une façon plus générale, toute requête ne relevant pas du périmètre d'action de la plate-forme est susceptible de faire l'objet de « reroutage ». Les écrits des adhérents constituent dans certains cas des « ressources contextualisantes », qui permettent à l'opérateur de repérer une demande ou un document hors périmètre. De même les annotations figurant sur les devis sont potentiellement des indices étayant le repérage des pièces à « rerouter ». Ainsi une des téléconseillères, que nous avons observée et enregistrée durant une demi-journée écarte plusieurs demandes de prise en charge. Il s'agit en effet de demandes de mise en place d'un dispositif de tiers payant avec le professionnel de santé que seule la mutuelle pourrait établir. Les documents en question présentent, sous forme de liste, le détail des soins réalisés, les coordonnées du praticien et celles de l'adhérent. Ils se rapprochent, de ce fait, d'un point de vue formel, des devis traités par la plate-forme.



Le « devis » comporte deux pages, agrafées que la TC parcourt de regard en annonçant à voix haute « *alors ça c'est de l'optique* ». Elle saisit le numéro d'adhérent qui figure sur la 1<sup>ère</sup> page, ouvre le dossier de l'adhérent concerné et entoure le numéro d'adhésion au stylo rouge.

TC : « *DEMAnde de prise en charge* » tout en entourant l'annotation manuscrite en bas de la feuille (*'Demande de prise en charge. Merci '*)

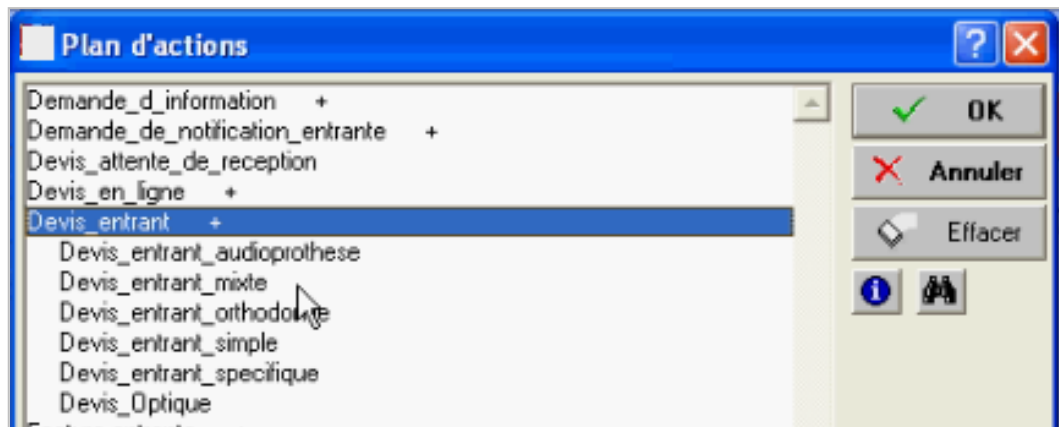
TC : « *ça on reroute c'est pas pour nous* » Elle met de côté les documents.

Si la distinction entre facture et devis, ou demande de prise en charge et devis, semble s'appuyer sur des indices textuels (intitulé du document, annotations), déterminer la nature ou la complexité des soins, c'est-à-dire définir le type de devis (dentaire simple, dentaire spécifique, optique, audioprothèse etc.), impliquent un certain nombre de repères chiffrés ou mixtes (chiffres et lettres). Il s'agit notamment de la cotation associée à chacun des actes. Le travail du télé-opérateur en retrait administratif, au delà du rapprochement entre devis papier et dossier adhérent informatique, consiste à identifier le type du document. La trace qu'il construit dans la base de données de la plate-forme fournit un horizon temporel pour le traitement du devis, mais aussi des indications (succinctes) sur la nature des soins. Les documents sont classés par type et transmis au pôle devis (ou aux téléconseillers<sup>164</sup>) pour analyse. Comme nous le verrons par la suite, le (re)classement des devis ainsi opéré facilite le travail des opérateurs de saisie (au niveau, aussi bien de la répartition des tâches, que de l'analyse même de ces documents) et plus largement le travail d'analyse de devis fait par l'ensemble du personnel de Santé Info.

#### **1.3.4. Le repérage des actes : les différents types de devis**

La création d'une affaire dans la base de données adhérent revient à créer un nouvel événement dans le dossier de la personne concernée par les soins. Selon la nature des soins ou de l'équipement (optique, dentaire, audioprothèse), différents types de devis existent. La capture d'écran ci-dessous (Figure 35) reprend une des rubriques que le télé-opérateur doit renseigner avant de valider la création de l'affaire. Dans le cadre du prétraitement, l'item sélectionné est toujours « Devis\_entrant ». Il s'agit par la suite d'indiquer le type de document concerné.

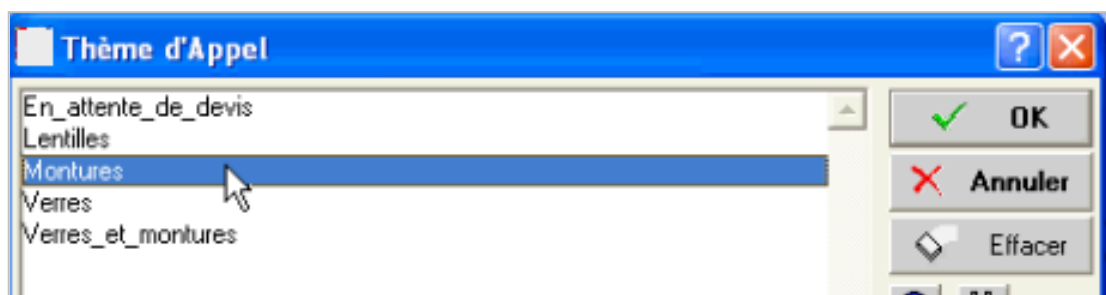
<sup>164</sup> Le pôle devis ne traite que les devis dénares. Les devis optiques et audioprothèse sont analysés par des télé-opérateurs formés au traitement de ce type de devis.



**Figure 35 : sélection du type d'évènement créer dans le dossier de l'adhérent**

La majorité des devis reçus sont des devis dentaires. La plate-forme distingue quatre catégories de devis dentaires, à savoir les 'simples', les 'mixtes', les 'spécifiques' et les devis d'orthodontie. Les devis simples (ou de prothèses) comportent uniquement des actes prothétiques (comme les couronnes, les inlay core ou encore les stellites). Les devis mixtes présentent des plans de traitement plus complexes, qui impliquent, outre la mise en place d'une prothèse dentaire, d'autres soins (tels la dévitalisation d'une dent par exemple ou des soins parodontaux). Enfin, les devis spécifiques et d'orthodontie rendent compte de soins autres que la mise en place de prothèses.

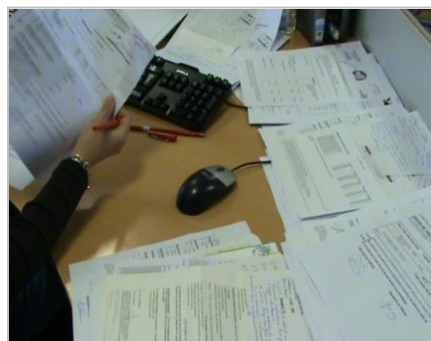
Les devis optiques sont susceptibles de contenir différents types d'équipement – deux catégories distinctes apparaissent clairement sur les documents, à savoir les verres et les montures (Figure 36). Dans la mesure où l'adhérent peut envisager l'achat ou le renouvellement des verres et/ou de la monture, la saisie des devis optique implique de repérer et de spécifier la nature de l'équipement en question.



**Figure 36 : différents types d'équipement sur lesquels portent les devis « optique »**



Ces différentes catégories (dentaire simple, mixte, orthodontie, optique, audioprothèse), une fois inscrites dans la base de données informatique, sont « projetées » dans la région manipulateur (Mead, 1997) du « traceur » sous forme de tas distincts. Les devis tracés sont, en effet, « retouchés » et « réarrangés » dans le cadre du prétraitement. Les lots M1, M2,



**Figure 37 : illustration de la pratique de « mise en tas » du traceur**

M3 et adhérents sont progressivement (re)classés selon la nature et le type du document. Le téléconseiller crée ainsi plusieurs tas, selon les arrivées – les devis dentaires simples forment un lot à part, de même pour les devis optiques, les devis d’audioprothèses, les devis d’orthodontie et les devis mixtes et spécifiques (Figure 37). Chacun de ces documents porte désormais un numéro d’affaire et celui d’adhésion, que le télé-opérateur rajoute en rouge sur le devis. Lorsque le numéro d’adhérent y figure déjà, il est mis en visibilité c’est-à-dire souligné ou entouré, de manière à ce qu’il soit facilement repérable.

L’ordre et les indices (n° d’adhésion, d’affaire) ainsi produits, intègrent les exigences propres à l’analyse des devis et à l’infrastructure sociotechnique qui la sous-tend. Il convient de noter que l’organisation du travail et la répartition des tâches du pôle devis se caractérise par une certaine stabilité. De même, les horaires de travail des opérateurs de saisie sont relativement homogènes<sup>165</sup> (de 8h à 16h). Si l’ensemble des agents sont formés à l’analyse des devis simples, la majorité assurent le traitement des « mixtes », environ la moitié d’entre eux sont susceptibles de prendre en charge les devis d’orthodontie et seuls quelques-uns traitent des devis liés à des garanties spécifiques<sup>166</sup>.

Rappelons par ailleurs que l’équipe des opérateurs de saisie se charge uniquement du traitement des devis dentaires. Les devis optiques et d’audioprothèse sont analysés par certains des télé conseillers<sup>167</sup> expérimentés. L’ensemble des télé-opérateurs sont également formés à l’analyse des devis simples, quelques-uns ont été formés au traitement des « mixtes ».

Les lots (dentaires simples, mixtes et/ou spécifiques, audioprothèse, optique) constitués dans le cadre du prétraitement préfigurent, c’est-à-dire préparent, la distribution de la charge de travail sur l’équipe (opérateurs de saisie, télé conseillers).

Par ailleurs, le fait d’établir de manière systématique et univoque la correspondance entre le devis papier et le dossier de l’adhérent dans le système d’information facilite l’analyse ultérieure des devis.

<sup>165</sup> A l’exception de certains intérimaires recrutés pour une période donnée ;

<sup>166</sup> La répartition des tâches s’organise par demi journée (matin/après-midi), c’est-à-dire que un opérateur de saisie est susceptible d’assurer l’analyse des devis simples le matin. L’après-midi il aura à traiter les devis ‘mixtes’ etc.

<sup>167</sup> Au moment de notre étude, il y avait deux télé conseillers susceptibles d’assurer l’analyse des devis optiques et audioprothèses. L’équipe de TC était par ailleurs progressivement formé au traitement des devis « mixtes ».

Les indices (numéro d'affaire et d'adhésion) que le téléconseiller inscrit sur ce qui apparaît désormais comme les pièces constitutives d'une affaire en cours de traitement, seront mobilisés par l'équipe dans leur travail. Cela permet un accès direct et rapide à l'ensemble des informations (dossier, affaire) nécessaires pour entamer l'analyse du devis.

### **1.3.5. Recevoir, trier, ouvrir et tracer : quels enjeux ?**

Comme il a été précisé précédemment, le prétraitement des courriers entrants consiste à enregistrer les devis reçus par courrier ou fax dans le dossier personnel de l'adhérent concerné par les soins. Il s'agit au travers de l'affaire ainsi créée de construire une trace de ce document qui rendra visible sa trajectoire de traitement au sein de l'organisation. Une fois tracé, le devis devient le corollaire d'un objet organisationnel partagé : l'affaire.

La réception, l'ouverture et le prétraitement des courriers préfigurent l'analyse des devis et s'intègrent ainsi plus largement dans l'ensemble de l'activité de service de la plate-forme. Ces différentes tâches sont généralement réalisées par des intervenants différents. Comme nous l'avons expliqué, le responsable d'équipe réceptionne, trie et ouvre les courriers. Une télé-opératrice ou une opératrice de saisie reprend les devis et les traces, c'est-à-dire les enregistre et les classe un par un dans la base de données adhérent, avant de les soumettre à son tour au pôle devis. Le travail de ces différents intervenants consiste autant à interpréter des indices, à mobiliser les ressources offertes par leur environnement, qu'à en construire. Les enjeux de ce travail acquiert tout leur sens en référence, certes, à ce qui est accompli en situation, mais aussi en référence à ce qui sera fait par ailleurs à un autre moment et par d'autres personnes. La mise en tension, ou à minima en lumière, du contexte local et global (Cicourel, 2002) dans lequel s'inscrivent ces tâches, permet de mettre en évidence les logiques qui président à la co-constitution des pratiques.

### **1.4. La détection et le traitement d'affaires sociales dans le cadre du prétraitement – de nouveaux indices et de nouvelles saillances**

Nous allons dans ce qui suit présenter une situation de coopération entre une télé-opératrice expérimentée et une opératrice de saisie novice. Celle-ci venait tout juste de réintégrer la plate-forme dans le cadre d'un nouveau contrat à durée déterminée<sup>168</sup>. La téléconseillère, de son côté, avait, au moment du suivi, deux ans d'ancienneté. Elle avait par ailleurs intégré le service social à sa création en janvier 2009.

---

<sup>168</sup> Elle avait été précédemment embauchée en tant qu'intérimaire.

Le jour où nous l'avons enregistrée, cette télé-opératrice spécialisée devait assurer le prétraitement des courriers entrants. A notre demande, elle réalise cette tâche<sup>169</sup> en partie en coopération avec l'opératrice de saisie. La responsable opérationnelle du plateau avait, en effet, autorisé cette coopération – une occasion pour l'opératrice de saisie de mettre à jour ses connaissances.

Cette « mise en coopération » avait pour nous l'intérêt de favoriser une forme d'explicitation de l'action, nécessaire pour la réalisation conjointe du « traçage » et accentuée par le niveau d'expertise différents des agents (l'une novice, l'autre expérimentée). Le suivi, l'observation et la verbalisation simultanée, nous ont permis de mettre en évidence les ressources mobilisées et construites en situation par les différents professionnels, ainsi que la co-constitution des pratiques. Les données ainsi recueillies et interprétées l'ont été dans des conditions spécifiques où nous et notre activité de recherche étions le destinataire des discours. Cette situation d'interaction transforme une tâche habituellement réalisée de manière individuelle, en une réalisation coopérative où les participants, des professionnels impliquées dans la même activité de service, sont conduits à rendre visibles et intelligibles leurs actions au travers du langage.

Nous allons nous intéresser plus particulièrement à deux moments de cette interaction. Il s'agit, dans un premier temps, du tri que la TCS et l'OPS décident de réaliser à deux. Dans un deuxième temps, il sera question de l'affaire sociale, qu'elles détectent, ainsi que de son prétraitement.

En effet, le déroulement du prétraitement, tel qu'il a été exposé précédemment, s'est trouvé, dans le cadre de cette coopération, reconfiguré. Comme nous l'avons expliqué, le télé-opérateur, chargé du traçage, identifie d'abord l'adhérent au travers de l'outil informatique avant de procéder à la création d'un événement (l'affaire) dans son dossier et au classement des devis par type. Or la téléconseillère et l'opératrice de saisie, que nous avons suivies, commencent par classer les devis (dentaires simples, optiques, audioprothèse, dentaires mixtes et spécifiques, devis d'orthodontie) pour ensuite les enregistrer dans le système d'information. Elles se partagent ainsi le lot « adhérents » et s'accordent sur les informations à vérifier, ainsi que sur certains indices dont le repérage est nécessaire au vu des exigences du service social. Dans le cadre de ce tri, une « affaire sociale » c'est-à-dire une demande qui relève du périmètre d'action du pôle social, est détectée et ensuite enregistrée dans la base de données.

#### **1.4.1. Lire et interpréter les devis dentaires : l'intitulé et la cotation de l'acte**

La téléconseillère spécialisée, que nous allons appeler Marie, avait, le jour du suivi, assuré une partie de l'ouverture des courriers entrants, afin de pouvoir entamer leur prétraitement. Une autre télé-

---

<sup>169</sup> Cette collaboration dure environ une heure.

opératrice s'était chargée de finaliser l'ouverture des enveloppes et le premier tri des documents. Au moment où l'opératrice de saisie, Lucie<sup>170</sup>, la rejoint, Marie avait déjà commencé à tracer les devis en provenance des adhérents. La téléconseillère s'interrompt, sa collègue prend place à ses côtés, muni d'un bloc-notes et d'un stylo<sup>171</sup>.

Le partage et le tri du lot adhérent et plus largement l'engagement concerté de deux participantes dans le prétraitement des courriers, sont, dans un premiers temps, introduits et justifiés par la téléconseillère spécialisée (lignes 01 à 05).

1	TCS	bon bah écoutes on va faire comme ça\ tu sais ça c'est le
2		courrier des adhérents qu'on a reçu
3	OPS	oui:
4	TCS	alors tu sais maintenant c'est tout* nouveau lors du eh:: quand on
5		ouvre le courrier on fait tout de suite le tri tu sais xxxxxx\
6	OPS	d'accord
*désigne le tas adhérents		

Téléconseillère et opératrice de saisie s'accordent sur la procédure de tri des documents. Marie énonce une série de propositions conditionnelles (*07 TCS donc si c'est des des eh devis simples tu mets devis simples*), qu'elle « incarne » au travers d'un ensemble de gestes (lignes 08,10, 13). Elle insiste ainsi sur les implications pratiques du tri – « mettre des devis simples ».

---

<sup>170</sup> Pour des raisons de confidentialité, nous utilisons des pseudonymes pour désigner la télé conseillère et l'opératrice de saisie en question.

<sup>171</sup> L'interaction est initiée par une séquence préliminaire qui porte sur « ce qu'il faut faire » ensemble : la situation est en effet atypique pour les participantes. Nous insistons sur l'aspect coopératif de la tâche. La suite de l'interaction renvoie implicitement à cette demande initiale, à laquelle télé conseillère et opératrice de saisie s'ajustent.


```

7   TCS  donc si c'est des des eh devis simples tu mets devis* simples
8                                     *désigne le lot de feuilles

9       si c'est des devis** spécifiques [tu mets devis spéci]fiques
10                                     **montre le lot de feuilles à côté

11  OPS                                     [on les met à part eh]
12  TCS  et si c'est* de l'ortho on met eh:: à côté d'[accord/]
13                                     *montre l'endroit à côté du deuxième lot
14  OPS                                     [d'accord\]

```



(06 : devis\* simples)    (08 : devis\*\* spécifiques)    (11 : si c'est\* de l'ortho)

L'explicitation de ces implications constitue, au regard de la suite de l'interaction, une condition préalable à la « mise en action » c'est-à-dire à l'engagement des participantes dans le travail de classement. Aussi, la télé-opératrice requiert l'accord de l'opératrice de saisie (12 TCS d' [accord/]), avant de procéder au partage du lot adhérent. Celle-ci reformule les propos (et en anticipe la progression) de son interlocutrice (11 OPS [on les met à part eh]), en reprenant un « on » fédérateur à la ligne 11. Elle manifeste et confirme ainsi sa compréhension du principe de tri énoncé – chaque type de devis (simple, spécifique, d'orthodontie) donne lieu à un tas différent. Sa reformulation (ligne 11) constitue par ailleurs une forme de sélection (Antaki, 2008) d'un fragment de ce qui a été précédemment exprimé. « Mettre à part » résume et souligne le résultat des opérations de catégorisation ou de classement, que la téléconseillère « incarne » en convoquant différentes catégories de devis (simples, spécifiques, d'orthodontie).

15 TCS bah **ce qu'on va faire on va voir déjà\*** si on a des simples ou de  
 16 *\*attrape une partie du lot de devis devant elle*  
 17 **[l'ortho]\*\*&**  
 18 *\*\* TCS tend les feuilles à OPS*

19 OPS [voilà]  
 20 TCS &là dedans  
 21 OPS d'accord\  
 22 TCS comme ça (tu) pourra aider eh: **voilà\*** donc **LA\*\*** on va voir SI  
 23 *\*OPS prend les feuilles*  
 24 *\*\*TCS regarde papiers*  
 25 c'est CA c'est des devis simples tu vois\ donc eh **tu vois vite**  
 26 **fait eh tu vois\*** c'est des devis simples donc tu **(mets) en devis**  
 27 **SIMples\*\***  
 28 *\*TCS pointe sur le devis, OPS regarde*  
 29 *\*\*TCS soulève le tas de devis et met les documents, qu'elle vient*  
 30 *de regarder en dessous*



(14 : on va voir déjà\*)



(16 : [l'ortho]\*\*&)



(21 : voilà\* donc LA\*\*)

L'interaction se poursuit par le partage effectif du lot de documents, que la TCS annonce et « déclenche ». L'opératrice de saisie écarte son bloc-notes et prend les documents que sa collègue lui tend. La télé-opératrice semble justifier la « mise en action » du tri des devis (22 *TCS comme ça (tu) pourras aider eh:*) en référence à leur « consigne initiale » : la réalisation coopérative du prétraitement des courriers.

31 OPS d'ACCord parce que bon comme eh:\* comme cotation il y a le spr  
 32 \*TCS se tourne vers OPS, qui pointe  
 33 la feuille devant elle  
 34 [ccr\*\*]  
 35 \*\*OPS se tourne vers TCS  
 36 TCS [cinqu]ante-sept  
 37 OPS d'accord\  
 38 TCS et SPR cinquante tu vois ça ça a pas [bougé]



(25 : vite fait\*)



(26 : en devis simples\*\*)



(30 : parce que bon comme \*)

La téléconseillère mobilise le premier courrier (devis et note manuscrite agrafée) dans son lot pour organiser un foyer d'attention commun (ligne 31 & 32) c'est-à-dire une forme de regard déictique (Conein, 2004). Son intervention à la ligne 15 (*15 TCS bah ce qu'on va faire déjà on va voir si on a des simples et de l'ortho là dedans*), ainsi que le fait de tendre les documents papier à sa collègue, projettent une redistribution de la tâche (le tri) : chacun a son lot de devis à passer en revue. L'opératrice de saisie coopère et s'oriente de manière ostensible vers l'ensemble de feuilles qui lui est « attribué ».

Mais la TCS enchaîne sur une démonstration (*22 TCS voilà donc LA on voit SI ça c'est des devis simples tu vois\*) où elle tente d'impliquer son interlocutrice au travers de gestes déictiques, ainsi que des « tag questions » (« tu vois ») (Sacks, Schegloff, Jefferson, 1974). La réaction de l'opératrice de saisie (*31 OPS d'accord parce que bon comme cotation il y a le ccr*<sup>172</sup>) indique qu'elle interprète l'énoncé de sa collègue dans la continuité des ses propos – la TCS est en train d'exemplifier le principe de tri qu'elle vient d'affirmer. L'opératrice de saisie ratifie (*d'accord*) et justifie la décision de son interlocutrice de catégoriser le devis comme un devis simple en convoquant la cotation et la nature de l'acte (*le spr ccr*). Elle confirme ainsi avoir les éléments, les connaissances nécessaires, pour réaliser cette opération de tri. Mais, dans sa formulation, l'OPS associe la cotation et le type d'acte. En effet à chaque acte correspond une cotation dans le référentiel de l'Assurance Maladie. En

<sup>172</sup> CCR – couronne céramo-métallique



l'occurrence, il s'agit d'une couronne dentaire. Quel que soit le matériau utilisé, la cotation sera la même, à savoir SPR 50.

La lecture, c'est-à-dire la catégorisation des devis (les devis dentaires constituent la majeure partie des devis reçus et traités par la plate-forme), repose en grande partie sur le repérage des cotations. Celles-ci permettent en effet d'inférer la nature des soins réalisés et donc le niveau de complexité du plan de traitement proposé, que le devis résume. La Figure 38 montre une télé-opératrice, qui après avoir identifié l'adhérent et créé une affaire dans son dossier informatique, parcourt un document comportant une liste d'actes particulièrement longue (2 pages). Elle se sert de son stylo pour le repérage de ces éléments.

Notons, par ailleurs que l'établissement d'un devis en amont des soins (actes avec dépassement d'honoraires) est une obligation déontologique et légale pour les praticiens<sup>173</sup>. Le patient doit être informé, avant l'exécution d'un acte, de son coût et des conditions de remboursement par les régimes obligatoires d'assurance maladie. La nomenclature établie par la sécurité sociale recense les actes pris en charge par le régime obligatoire. Une lettre clé et un coefficient est associé à chacun des actes<sup>174</sup>. La lettre clé est un signe à valeur monétaire. Celle-ci est définie dans les dispositions législatives et réglementaires relatives à la détermination des tarifs pour les soins médicaux dispensés aux assurés sociaux<sup>175</sup>. Quant au coefficient, il indique la valeur relative de chaque acte professionnel. Ainsi, la cotation SPR 50 traduit d'une part la nature du soin prodigué (une couronne), d'autre part le tarif de convention, c'est-à-dire le montant des honoraires défini par la convention entre la Sécurité Sociale et les praticiens, lequel constitue la base de calcul du montant des remboursements (RO et RC). Les lettres clé SPR correspondent à 2,15 euro. Cette valeur multipliée par 50, le coefficient de l'acte, donne le montant du tarif de convention, à savoir 107,5. La couronne sera remboursée à hauteur de 70% de cette base par le régime obligatoire (75,25). Le montant des remboursements par les organismes complémentaires varie en fonction du niveau de garantie de l'adhérent (par exemple 200% du tarif de convention soit 215 euro).



**Figure 38 : parcours d'une liste d'actes médicaux et repérage**

<sup>173</sup> Les chirurgiens-dentistes se sont engagés à respecter les dispositions et les cotations de la Nomenclature Générale des Actes Professionnels (NGAP) au travers d'un accord avec la Sécurité Sociale qui date du 14 juin 2006 (applicable depuis le 28 juin 2006).

<sup>174</sup> Par exemple SPR 50 pour les couronnes dentaires, SPR 57 pour l'inlay-core simple. Le SPR correspond aux lettres clé associées aux actes de prothèse dentaire pratiqués par les dentistes.

<sup>175</sup> La valeur associée aux lettres clé SPR s'élève à 2,15 euro.



La formation métier, que reçoivent aussi bien les téléconseillers que les opérateurs de saisie de la plate-forme est d'abord une formation en dentaire. Elle vise à familiariser les salariés avec la lecture, l'interprétation et la saisie de ce type de documents. La formation initiale<sup>176</sup> dans le domaine dentaire (saisie de devis simples) se focalise sur la mise en correspondance des indices informationnels, figurant sur les devis, tels que la cotation, l'intitulé de l'acte ou encore le numéro de dent, avec, d'une part, la réalité de la pratique professionnelle, dont ce type de documents relèvent, et d'autre part, le logiciel d'analyse de devis Expert.

Pour revenir à la situation qui nous préoccupe ici, le devis examiné par la TCS comporte deux prothèses (un inlay-core SPR 57 et une couronne céramo-métallique SPR 50) et relève ainsi de la catégorie des devis dentaires simples, il s'agit uniquement de prothèses. L'intervention de l'opératrice de saisie (*31 OPS d'accord parce que bon comme cotation il y a le ccr*) est interprétée par la téléconseillère comme une requête c'est-à-dire une demande de vérification (*38 TCS cinquante-sept et spr cinquante tu vois ça ça a pas bougé*) ou de complément d'informations en rapport avec le travail (de tri) en cours. Marie confirme, et dans ce qui suit, rectifie les modalités d'explicitation de son action (*46 TCS donc LA il y a qu'une couronne donc c'est UN devis SIMple ça c'est un bridge donc c'est un devis simple également*) en convoquant systématiquement les actes (couronne, bridge) qui figurent sur les devis. Elle introduit par ailleurs la distinction entre devis et facture (*96 TCS tu vois tu dois regarder si c'est un devis ou une facture comme d'habitude ah tu sais*).

#### **1.4.2. Lire le courrier : les demandes d'aide financière**

Comme nous l'avons expliqué précédemment, l'écrit de l'adhérent est susceptible de constituer une « ressource contextualisante » pour le traceur, lui permettant notamment d'évacuer les demandes hors périmètre, c'est-à-dire celles ne relevant pas du champ d'action de Santé Info, en vue de leur « reroutage ». La restructuration du service social, au travers de la création d'une équipe spécialisée dans le traitement de certaines « affaires sociales », a entraîné la mise en place progressive de nouveaux modes de collaboration, de nouveaux outils et de nouvelles procédures. Alors qu'avant cette réorganisation, l'ensemble des télé-opérateurs était susceptible d'identifier, traiter et transmettre une demande sociale à l'assistante sociale de la plate-forme, après la création de l'équipe de TCS, les téléconseillers généralistes se devaient de « distinguer » les appels qui s'inscrivent dans leur champ d'action spécifique de ceux à communiquer à l'équipe spécialisée. Les demandes d'aide financière, suite à des difficultés budgétaires et souvent liées à la prise en charge de soins onéreux, figurent parmi

---

<sup>176</sup> Nous avons pu assister à deux séances de formation dentaire en juillet 2009 assurées par les dentistes conseil de Santé Info. Ces formations avaient pour objectif général la compréhension et la maîtrise des devis dentaires. Il s'agissait plus particulièrement d'apprendre à saisir les devis dentaires simples. L'une de ces séances de formation a été enregistrée au moyen d'un dictaphone. Nous avons pris de notes papier crayon lors de la deuxième séance, n'ayant pas obtenu l'accord des participants pour l'enregistrer. Au total 7 opérateurs de saisie ont participé à ces formations. Il convient de noter qu'aussi bien les OPS que les télé conseillers (et ceci dès leur intégration) de Santé Info sont formés à la saisie de ce type de devis.

les demandes, qui une fois « détectées » doivent faire l'objet d'un transfert vers les téléconseillers spécialisés. La détection de ces demandes est susceptible de se faire de deux manières, à savoir dans le cadre d'un appel téléphonique ou suite au courrier d'un adhérent (prétraitement, analyse des devis). Notons par ailleurs, que le nombre des « affaires sociales » détectées et traitées par le niveau 1 (bis) et le niveau 2, a fortement augmenté durant les mois qui ont suivi la restructuration du service social. Leur nombre fait l'objet d'un suivi hebdomadaire, au même titre que le « téléphone », les « devis » ou encore l'« activité niveau 2 », dans le cadre de la réunion interservices de la plate-forme.

La détection de demandes relevant du domaine social dans le cadre du prétraitement, implique le repérage, outre des indices permettant d'identifier de manière fiable l'adhérent, des éléments susceptibles d'apporter un éclairage sur la situation (difficultés budgétaires, dépendance, handicap). Il s'agit en effet de porter une attention particulière aux courriers manuscrits qui accompagnent l'envoi du devis. Les demandes ainsi détectées donnent lieu à la création d'un événement supplémentaire dans le dossier de l'utilisateur (une « affaire-fille »), ainsi qu'à un transfert (d'abord informatique) au service social. Certains télé-opérateurs ajoutent des indices sur le devis ou le courrier papier et le dossier informatique de l'adhérent (noter « social », le numéro de l'affaire sociale). Comme nous le verrons par la suite, tel est le cas pour la TCS impliquée dans la situation de coopération que nous avons provoquée. Par ailleurs, une copie des documents associés à ces demandes (devis, courrier) sont déposés dans une pochette en carton spéciale et ainsi « physiquement » transmis aux téléconseillers spécialisés.

57 eh: MAINTenant c'est tout nouveau\*\*\* tu sais quand t'as eh le eh  
 58 \*\*\*OPS regarde le document que TCS pointe  
 59 l'adhérent qui t'envoie un courrier\\*\*\*\* tu lis bien le courrier  
 60 \*\*\*\*TCS regarde OPS et pose sa main sur  
 61 une feuille  
 62 parce que SI\*\*\*\*\* jamais il demande une aide eh:\*\*\*\*\* tu sais  
 63 \*\*\*\*\*TCS pointe sur un courrier  
 64 \*\*\*\*\*TCS se tourne vers OPS  
 65 pour eh l'équipe sociale\



(55 TCS là également\*\*) (59 TCS t'envoie un courrier\) (62 TCS une aide eh:)

Dans l'extrait ci-dessus, TCS insiste sur cet aspect – la lecture du courrier – en mettant momentanément entre parenthèses le tri des devis dentaires.

La nature du travail du service social (diagnostic de la situation de l'utilisateur, conseil et accompagnement) implique de pouvoir apprécier la situation de l'adhérent. Pour cela le téléconseiller spécialisé a besoin de l'analyse du devis. Celle-ci contient une estimation de la prise en charge par le régime obligatoire et par le régime complémentaire et permet de déduire le reste à charge du patient. Or Santé Info est engagé vis-à-vis de ses mandants à traiter les devis en trois jours. Comme nous l'avons souligné précédemment pour satisfaire cette exigence l'organisation privilégie un ordre chronologique, c'est-à-dire un traitement par date de réception, dans l'analyse des devis. Cependant les besoins du service social, peuvent occasionner une remise en cause de cet ordre.

66 OPS d'accord oui\*[inaudible]  
 67 \*TCS et OPS se tournent et regardent le courrier que TCS  
 68 tient  
 69 TCS [une] aide\* exceptionnelle  
 70 \*TCS pointe le courrier  
 71 OPS oui:  
 72 TCS tu vois il faut que tu le mettes DE Côté\*  
 73 \*TCS regarde l'OPS  
 74 OPS oui:  
 75 TCS [et que tu]&  
 76 OPS [AVEC] le devis/  
 77 TCS voilà [et tu]  
 78 OPS [tu mets] l'ensemble\  
 79 TCS voilà\  
 80 OPS =même si c'est eh: un devis tout simple\  
 81 TCS voilà  
 82 OPS d'ACCord  
 83 TCS et tu donnes au pôle social  
 84 OPS d'ACC[ord]  
 85 TCS [parce] qu'on va le traiter en urgence tu sais  
 86 OPS d'accord  
 87 TCS =voilà\  
 88 \*TCS se tourne vers le lot de documents  
 89 OPS d'accord\* d'accord ok\  
 90 \*OPS se tourne vers les devis et les regarde



(69 TCS une aide...) (72 TCS que tu mettes de côté) (90 OPS se tourne vers devis)

L'extrait *supra* l'opératrice de saisie ratifie la lecture du courrier, que la télé-opératrice justifie en référence à l'équipe sociale, comme une composante désormais nécessaire au prétraitement des courrières entrants. Ce qui apparaît comme moins évident est le rapprochement du devis et ceci quelque soit sa nature (simple, mixte ou spécifique) à l'écrit de l'adhérent. En effet, mettre le devis de côté implique d'écarter ce document du circuit classique (chronologique) de traitement. Par ailleurs, du point de vue de l'opératrice de saisie, le courrier constitue un document annexe à l'affaire,

susceptible certes de clarifier la demande de l'adhérent et donc à lire dans la perspective de la détection d'une éventuelle affaire sociale, mais le cœur de sa demande (ligne 80) demeure le devis et l'évaluation du reste à charge de l'usager. Notons qu'écarter un devis du circuit habituel de traitement se justifie, d'ordinaire, pour les opérateurs de saisie du fait de l'impossibilité d'évaluer de façon précise et fiable le reste à charge (imprécisions, manque d'éléments, complexité des soins). En revanche, pour la TCS le courrier constitue une pièce essentielle de l'affaire sociale, alors que le devis et son analyse figurent une ressource pour son action de diagnostic initial de la demande d'aide financière.

### 1.4.3. Le prétraitement d'une affaire sociale : « l'affaire-fille »

L'opératrice de saisie identifie par la suite une demande d'aide financière à partir d'un courrier manuscrit. Cette demande contient un certain nombre de *mots clefs* qui « font tilt » selon les termes de la TCS. Celle-ci montre à sa collègue comment créer une affaire-fille dans le dossier de l'adhérent. Une série d'indices informationnels supplémentaires sont ainsi prélevés, construits et révèlent les *saillances* mobilisées par les professionnels.

La télé-opératrice spécialisée souligne des termes et des expressions tels que « faire une demande de secours », « ressources », « c'est une galère ». Elle relève le numéro de téléphone qui figure sur le courrier en invoquant la nécessité de rappeler l'expéditeur (Figure 39).



**Figure 39 : le prétraitement d'une affaire sociale – balayage du courrier de l'adhérent**

La figure ci-dessus montre différentes actions réalisées par la TCS ainsi que les verbalisations destinées à sa collègue ODS qui les accompagnent. Notons que la téléconseillère vérifie qu'il s'agit bien d'un devis et balaye les actes qu'il contient afin de déterminer le type de devis en question. Elle introduit par ailleurs la distinction entre adhérent ayant pris contact avec l'organisation (en l'occurrence une mère de famille) et l'adhérent concerné par les soins dentaires (le fils de l'expéditrice du courrier). A l'ouverture du dossier de l'usager concerné, TCS et ODS constatent qu'une affaire

sociale avait déjà été créée par une des téléconseillères spécialisées du pôle social. En effet, celle-ci a invité l'appelante à faire parvenir le devis dentaire de son fils à Santé Info pour analyse en vue du traitement de sa demande d'aide financière. Le devis (plus particulièrement le reste à charge) apparaît comme une ressource pour le pôle social dans l'analyse de la situation de l'adhérent.

La téléconseillère spécialisée crée une affaire-fille afin de montrer à sa collègue comment procéder pour le prétraitement des demandes relevant du pôle social. La TCS vérifie l'adresse de l'adhérent, la rapproche de celle qui figure dans le dossier puis note dans un champ de saisie libre sur la page de garde du dossier « attention adresse » et « affaire sociale ».

Une fois l'affaire-fille créée, la TCS fait une copie du courrier qu'elle dépose dans la « pochette sociale ». Cette pochette contient les copies ou les impressions de courriers (papiers et électroniques) ayant été identifiés comme relevant du domaine social (Figure 40). La téléconseillère en retrait social aura ainsi à sa disposition les écrits de ces adhérents.



**Figure 40 : le prétraitement d'une affaire sociale – créer une affaire fille**

La télé-opératrice annote l'original du courrier manuscrit de l'adhérente. Elle souligne le numéro d'adhérent, y fait figurer le numéro de l'affaire – des éléments nécessaires pour l'analyse du devis par le pôle devis – et y rajoute le numéro de l'affaire-fille ainsi qu'une annotation spécifiant qu'une copie de l'écrit a été déposée dans la pochette sociale (« photocopie courrier dans la pochette sociale »).

L'affaire sociale ainsi créée est « traité en urgence » par le pôle devis. En effet, la TCS écarte le devis accompagné de la note manuscrite du tas adhérents du jour et le transmet de suite à une des opératrices de saisie pour accélérer son analyse. Celle-ci est nécessaire au travail de la TCS dont le retrait commence en fin de matinée. Nous constatons ainsi que la détection d'une affaire sociale implique le repérage et la construction de nouveaux indices qui tiennent compte des impératifs du travail des TCS.

## **2. Cas n°2 - Traiter une affaire sociale : le conseil et l'accompagnement des adhérents**

Comme il a été mentionné par ailleurs, les téléconseillers spécialisés ont pour mission, outre la prise d'appels entrants, de traiter les demandes d'adhérents relevant du domaine social et de la protection santé, notamment dans le cadre d'appels sortants. A sa création en janvier 2009, l'équipe de TCS était composée de quatre téléopérateurs expérimentés dont l'ancienneté variait de deux à quatre ans.

Le cas présenté ici est celui d'une adhérente appelant pour le compte de sa mère afin de se renseigner sur la participation éventuelle de sa mutuelle dans la prise en charge d'une téléalarme. L'affaire est détectée par un téléconseiller généraliste et transférée au service social.

### **2.1. Le maintien des personnes âgées à domicile : évaluer le niveau d'autonomie**

Le service social de Santé Info *traite tout genre de situation sociale et de protection santé sociale*. Ce service offre ainsi des informations, un accompagnement et une orientation sur les prestations de chacune des mutuelles fondatrices dans ce domaine, mais aussi sur les prestations publiques, les problématiques budgétaires, celles relatives aux situations de handicap, aux personnes âgées, aux accidents de travail, aux arrêts maladies, à l'invalidité. Les demandes d'adhérents en situation de dépendance, de handicap, de maladie ou encore ayant des difficultés financières suite à un reste à chargé élevé, relèvent de ce service. Le domaine d'intervention des professionnels de la plate-forme (Niveau 1, Niveau 1 bis, Niveau 2) dans le champ du social et de la protection de santé apparaît ainsi comme particulièrement vaste. Comme le note l'assistante sociale de Santé Info, à l'occasion d'une formation de base en social (juin 2009) destinée aux télé-opérateurs généralistes, « *ne vous posez pas la question, a priori tout relève de nos services* ».

A titre d'illustration, nous pouvons évoquer une affaire type – une *affaire de la semaine* – retenue par les professionnels de la plate-forme comme représentative de leur travail et présentée lors d'une des réunions interservices. Le but de ces réunions bimensuelles est de faire le point sur le travail et sur sa gestion opérationnelle en comparaison avec l'année précédente (nombre de devis entrants, délais de traitement, nombre d'appels reçus et traités, nombre d'affaires créées en social et protection santé etc.). Les *affaires de la semaine* sont des cas, souvent complexes, qui mettent en exergue la valeur du service apporté à l'adhérent, soulignent sa satisfaction, exhibent les « bonnes pratiques » ou « reflexes » à avoir en situation. Elles insistent sur la compétence des professionnels étant intervenus, dénoncent des pratiques contraires à l'éthique, voire à la loi, ou encore, fournissent des informations



sur des maladies rares ou mal connues. Ces cas sont par ailleurs mis en visibilité et à disposition de l'ensemble des salariés sur le portail de la plate-forme.

*Nous recevons l'appel de Mme A., adhérente de la M1 âgée de 80 ans, vit seule et à son domicile. Elle a du mal à se déplacer et notamment à monter des escaliers. Elle présente un problème de très basse vision. Sa salle de bains étant actuellement à l'étage, elle souhaite aménager une salle d'eau dans sa cuisine. Elle se renseigne, si la mutuelle peut lui proposer une aide financière.*

*Il s'avère que l'adhérente qui est propriétaire de sa maison, touche une toute petite retraite. Dans ces conditions, elle pourra certainement prétendre à une aide au titre de l'allocation entraide de la M1. Cependant, nous lui conseillons aussi de s'adresser à d'autres organismes, comme à l'Agence nationale d'amélioration de l'habitat, ANAH, qui peut attribuer des subventions notamment pour des travaux d'adaptation de l'habitat aux besoins des personnes portant un handicap et disposant de petits revenus. Dans ces cas, le montant d'aide s'élève au maximum à 70% des travaux subventionnés dans la limite de 8000 euro hors taxes. Nous lui communiquons les coordonnées de la délégation de l'ANAH dans son département.*

*Par ailleurs, la CPAM est également susceptible de lui attribuer une aide exceptionnelle.*

*L'adhérente est ravie, d'avoir obtenu toutes ces informations.*

*Affaire de la semaine 41 (2007)*

L'adhérente en question est une personne âgée, vivant seule, ayant des difficultés à se déplacer et des problèmes de vision. Elle souhaite aménager son logement et cherche à se renseigner sur une éventuelle participation financière de la part de sa mutuelle. Le cas de cette adhérente la présente comme éligible à l'allocation entraide de la M1 du fait de ses revenus modestes, ainsi qu'aux subventions de l'Agence Nationale d'Amélioration de l'Habitat (ANAH) de par ses revenus et son état de santé. Le texte détaille par ailleurs les modalités d'attribution (handicap, petits revenus), la nature (subvention pour des travaux d'adaptation de l'habitat) et les caractéristiques de l'aide proposée par l'ANAH (montant maximum accordé, plafond à 8000 euro).

Cette « affaire de la semaine » vise ainsi, d'une part, à valoriser la qualité du service, d'autre part, à fournir des ressources informationnelles pour l'orientation des appelants (« *Par ailleurs la CPAM est également susceptible de lui attribuer une aide exceptionnelle* »). La richesse des informations apportées (orientation vers divers organismes – mutuelle, ANAH, CPAM) par rapport à la demande initiale de l'adhérente (renseignement sur les aides de sa mutuelle) conditionne ou occasionne sa satisfaction (« *L'adhérente est ravie d'avoir obtenue toutes ces informations* ») et définit le « bon service » apporté à l'appelante que ce cas exemplifie.



Les personnes âgées représentent une catégorie d'appelants spécifique, dans la mesure où leurs demandes d'assistance (équipements techniques ou intervention humaine – aide ménagère, infirmière) ou d'orientation (établissements spécialisés) peuvent indiquer une situation de **perte d'autonomie**. Dans le cas d'une dépendance moyenne ou lourde, ces personnes sont susceptibles de prétendre à **l'Allocation Personnalisée d'Autonomie (APA)** versée par le Conseil Général. L'APA permet de financer des aides personnalisées, déterminées en fonction de la situation et des besoins de la personne âgée dépendante. A titre d'exemple, cette allocation peut couvrir la rémunération d'un ou plusieurs intervenants à domicile (aide ménagère, auxiliaire de vie, garde à domicile de jour et de nuit), le financement d'aides techniques (fauteuil roulant, lit médicalisé etc.) ou encore les frais relatifs à diverses prestations à domicile tels que **l'abonnement à la téléalarme**. Ainsi, les télé-opérateurs généralistes sont dans l'obligation de proposer « un rappel équipe sociale » lorsque l'adhérente qui demande des renseignements sur les prestations des mutuelles en matière d'assistance est une personne âgée<sup>177</sup>. Les téléconseillers spécialisés pré-évaluent<sup>178</sup> par la suite la situation de l'adhérente et notamment son niveau d'autonomie.

Courant 2009, l'ensemble des TCS ont été progressivement formés à ce type d'évaluation à l'occasion d'une série de formations spécialisées animées par l'assistante sociale de Santé Info. L'appréciation du degré d'autonomie des adhérents s'appuie sur la grille AGGIR (Autonomie Gérontologique Groupe Iso Ressources). Cette grille constitue un « *outil national unique d'évaluation de l'autonomie utilisé pour évaluer la dépendance des personnes âgées à domicile ou en institution dans le cadre de l'APA*<sup>179</sup> ». Elle mobilise dix variables discriminantes permettant d'apprécier l'autonomie des personnes âgées dans la réalisation de tâches courantes de la vie quotidienne. Parmi ces variables, nous retrouvons l'alimentation, l'habillage, la toilette, le déplacement (intérieur et extérieur), l'orientation ou encore la cohérence. La capacité de la personne âgée à réaliser ces actes quotidiens (les faire seule, les faire partiellement, ne pas les faire) permet de la rattacher à un des six niveaux d'autonomie de la grille AGGIR, appelés Groupes Iso-Ressources (GIR). Le GIR 1 correspond au niveau d'autonomie le plus faible. Le GIR 6 indique une autonomie élevée. Seules les personnes classées dans les GIR 1 à 4 (c'est-à-dire en situation de dépendance moyenne ou lourde) peuvent bénéficier de l'Allocation Personnalisée d'Autonomie.

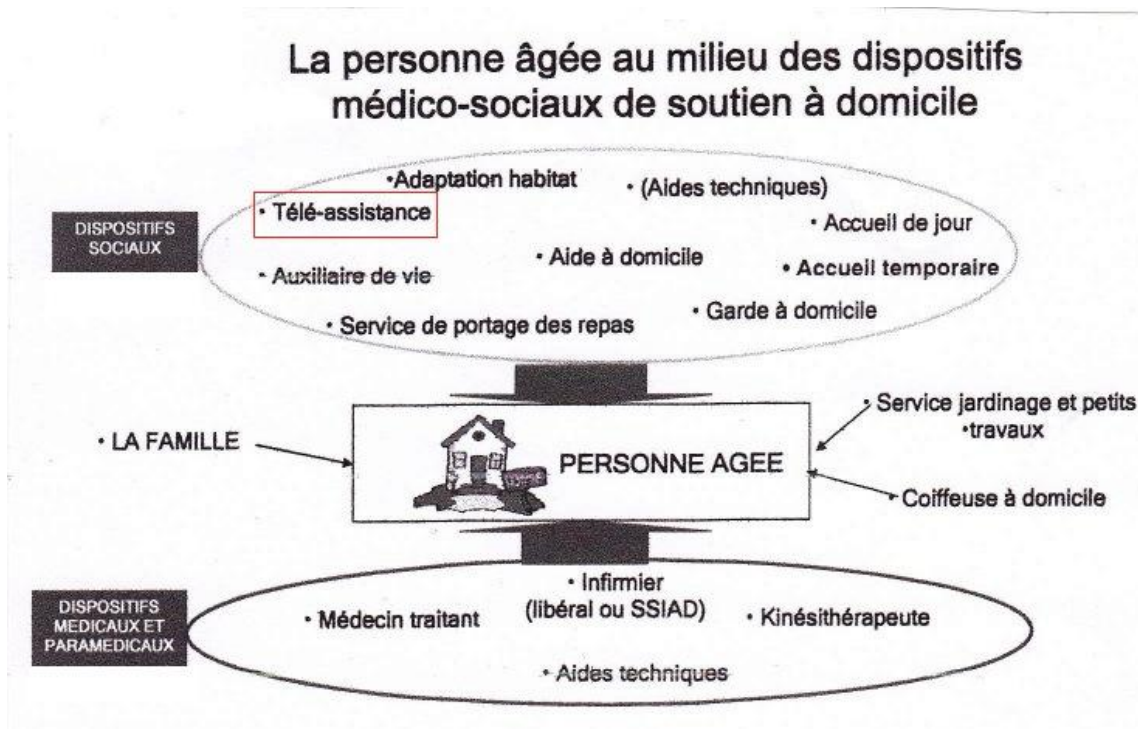
---

<sup>177</sup> « Certaines situations nécessitent, en plus de l'information sur les prestations M1 une évaluation des besoins de prestations complémentaires. Proposez un rappel « Equipe sociale » : pour les personnes âgées, en cas de besoin d'enseignement à domicile, en cas de décès d'un membre de la famille. » Fiche métier Santé Info, M1 Assistance

<sup>178</sup> Une pré-évaluation puisqu'une appréciation « officielle » est réalisée par une équipe médico-sociale une fois la demande d'APA effectuée par l'adhérent. Cette évaluation conditionne l'octroi effectif de l'APA. La pré-évaluation faite par le service social de Santé Info permet d'apprécier ses besoins et de décider des informations à lui fournir.

<sup>179</sup> Support de formation, Maintien à domicile des personnes âgées, juillet 2009

Comme le montre la figure ci-dessous, tirée d'un support de formation spécialisée<sup>180</sup> dans le domaine social, la téléalarme figure parmi les dispositifs médico-sociaux destinés aux personnes âgées en perte d'autonomie. La télé-assistance renvoie ainsi pour les TCS à la problématique de la dépendance et à celle du maintien à domicile.



**Figure 41 : document issue des formations du services social sur les dispositifs d'aide à l'autonomie**

La fiche synthétique (FST) d'information sur ce dispositif destinée aux TC de Santé Info (base de données métier) précise que l'abonnement à la téléalarme « *peut être financé par l'Allocation personnalisée d'autonomie (APA) dans le cadre du plan d'aide de la personne âgée* ». Par ailleurs, « *certaines Caisses régionales d'assurance maladie (CRAM) participent aux frais d'installation* » de ce type d'appareil et « *versent une aide à l'abonnement à leurs ayant droit* ». La Caisse de retraite (CNCRAL) est également susceptible de prendre en charge « *une partie des frais d'abonnement à un système de téléassistance* ».

Nous constatons ainsi que plusieurs solutions existent pour le financement d'une téléalarme. Dans le cadre d'une demande de renseignement sur la prise en charge des dépenses autour de l'installation et l'abonnement à ce type de dispositif, l'évaluation du niveau d'autonomie de l'adhérente concernée est susceptible de constituer une ressource (discriminante) permettant au TCS de sélectionner les informations à fournir à l'appelant.

<sup>180</sup> Juillet 2009, Formation destinée aux TCS

## **2.2. « Un problème en cache souvent un autre »**

Comme mentionné précédemment, le cas que nous allons présenter dans cette partie, est catégorisée comme une affaire sociale détectée par un TCG et transférée à l'équipe spécialisée de Santé Info. L'appelante cherche à se renseigner sur l'éventuelle participation de sa mutuelle dans le financement de ce service. Ce cas souligne une dimension du travail des salariés de la plate-forme que la restructuration du service social permet de valoriser. Il s'agit notamment de la détection de demandes relevant de ce domaine métier au travers de la mise en perspective des requêtes d'orientation vers des prestataires de santé ou de celles d'information dans les différents champs d'intervention de Santé Info. Nous allons mobiliser deux exemples pour étayer notre propos. L'un est tiré d'une formation spécialisée dans le domaine du social. Il s'agit d'un « cas pratique » ou d'une « affaire type » que l'assistante sociale soumet à la discussion collective à la fin d'une formation. L'autre provient d'un des briefs bimensuels du pôle social. Ce deuxième exemple est une affaire traitée par un téléconseiller spécialisé, qui est sélectionnée comme « affaire de la semaine » et par la suite présentée dans le cadre d'une des réunions interservices de Santé Info.

Pour rappel, la réorganisation du service social a entraîné la redéfinition progressive des périmètres d'action des téléconseillers généralistes et spécialisés. Une série de formations (d'une journée) animées par l'assistante sociale et le directeur médico-social de Santé Info, respectivement dans le domaine du « social » et de « la protection santé », ont été organisées courant 2009. Une partie de ces formations était des formations de base « en social » et s'adressait aux télé-opérateurs généralistes de la plate-forme. Certaines étaient focalisées sur des problématiques spécifiques, telles que le maintien des personnes âgées à domicile ou encore les aides exceptionnelles pour la prise en charge de frais de santé. Nous avons pu assister à deux formations spécialisées et à deux formations de base. Les formations spécialisées (maintien des personnes âgées à domicile et aides exceptionnelles pour frais de santé) ont été enregistrées au moyen d'une caméra. Nous avons pu par ailleurs collecter les supports mobilisés par les participants (présentations, fiches de synthèse, tableaux synthétiques, scripts, cas pratiques).

A la fin de chaque formation, l'assistante sociale propose une série de « cas pratiques », souvent inspirés de demandes réelles, que les participants doivent commenter et pour lesquels ils doivent suggérer une réponse. Le cas suivant a été présenté lors de la formation sur le maintien des personnes âgées à domicile (juillet 2009). Une téléconseillère spécialisée et un des superviseurs du plateau téléphonique participent à cette formation. Le responsable d'équipe (S1) en question assure le lien entre niveau opérationnel et niveau métier pour le compte du pôle social récemment créé. Il est par ailleurs chargé de la supervision de l'équipe de télé-opérateurs spécialisés.

*La sœur de Mme F, adhérente âgée de 71 ans, nous appelle pour connaître les aides pour une téléalarme. En effet, l'adhérente souffre d'un cancer et subit actuellement une chimiothérapie. Elle bénéficie de l'intervention d'une aide à domicile dans le cadre de M3 Assistance en cas de chimiothérapie. Elle est seule les nuits et la téléalarme semble un élément sécurisant. La sœur de l'adhérente souhaite se renseigner sur les possibilités de prise en charge du coût de ce dispositif.*

La TCS qui assiste à cette formation, vient d'intégrer l'équipe spécialisée. Le S1 lit à voix haute la demande de l'appelante. Après sa lecture, la TCS procède à son analyse toujours à voix haute, en rapprochant le tableau synthétique<sup>181</sup> qui figure en annexe des supports de formation avec les informations du cas pratique. Ce tableau recense différents *besoins*<sup>182</sup> (d'aide humaine, de service à domicile, d'aide technique, d'adaptation du domicile etc.) et présente les *dispositifs d'aide* qui correspondent à chaque catégorie de besoin selon le niveau d'autonomie de la personne concernée (GIR 5-6 autonomie ou faible dépendance, GIR 3-4 dépendance moyenne, GIR 1-2 dépendance lourde). Une série de « questions à poser » sont également proposées pour chaque type de besoin. A titre d'exemple, parmi les questions qui figurent dans la catégorie « *Besoin de service à domicile autre : Téléalarme, portage du repas* », nous retrouvons les questions suivantes : « *Est-ce qu'elle fait des chutes ? A-t-elle des problèmes de santé qui peuvent nécessiter une intervention d'urgence ? Est-ce que la personne âgée fait sa cuisine ?* ».

L'extrait ci-dessous illustre ce travail de rapprochement ou de mise en cohérence qu'opère la télé-opératrice spécialisée dans sa relecture conjointe des deux documents – le texte de la demande et le tableau synthétique. L'âge de l'adhérente concernée, soixante-et-onze ans, est sélectionné comme indice permettant de la classer dans la catégorie personne âgée. La chimiothérapie consécutive à sa maladie, le cancer, figure « *des problèmes de santé qui peuvent nécessiter une intervention d'urgence* ». L'adhérente en question apparaît ainsi comme une « personne-âgée-en-besoin ». Il s'agit en occurrence d'un besoin de service à domicile : la téléalarme. La TCS ratifie et réinterprète ainsi la demande de l'appelante en mobilisant les catégories ou schèmes de codage (Goodwin, 1994) fournies par le tableau synthétique. Elle s'oriente par la suite vers la solution à lui apporter ou le « *dispositif qui va pouvoir l'aider* » (lignes 27-29).

14	*TCS se tourne et regarde le tableau	
15	TCS	[elle a*soixante] et onze ans donc c'est une
16		*jette un regard sur le cas, puis revient au tableau
17	personne âgée*	eh: est**-ce qu'elle fait des chutes est-ce qu'elle a des

<sup>181</sup> Voir tableau - Annexe 2

<sup>182</sup> La téléalarme figure dans la catégorie « Besoin de service à domicile autre » au même titre que le portage des repas.

18		<i>* se tourne vers et pointe le texte du cas</i>
19		<i>**regarde et lit le tableau</i>
20		problèmes de santé qui peuvent nécessiter une intervention* d'urgence <b>**bah\</b>
21		<i>*se tourne vers le cas et pointe la feuille</i>
22		<i>**regarde l'AS</i>
23		oui parce qu'elle a un cancer [elle est] en train de suivre une <b>CHI</b> *mio\
24		<i>*se tourne de nouveau vers le tableau</i>
25	S1	[oui hm]
26	TCS	donc là maintenant il faut savoir <b>eh.* quel</b> est le <b>dispo**</b> sitif qui va pouvoir
27		<i>*regarde et pointe le texte du cas</i>
28		<i>**s'oriente vers le tableau</i>
29		l'aider ça pourrait être eh autonomie faible ou dépendance <b>eh.*</b> (inaudible) elle
30		<i>*semble lire le texte du cas, pointe</i>
31		<i>avec son stylo et se penche en avant</i>
32		a le droit à une aide au domicile parce qu'elle a une chimio <b>ON*</b> sait pas trop
33		<i>*s'oriente vers le tableau et le regarde</i>
34		eh: quel est son [niveau <b>d'auto</b> ]nomie* là/
35		<i>*regarde rapidement le texte du cas pointe avec son stylo et</i>
36		<i>lève le regard, s'adresse à l'AS</i>
37	S1	[oui voilà\] [on sait pas]

Déterminer le niveau d'autonomie constitue une condition nécessaire et préalable à la sélection du *dispositif d'aide* et donc de l'information à fournir à l'appelante. Notons que la TCS utilise l'expression « *dispositif qui va pouvoir l'aider* » pour désigner l'organisme susceptible de participer au financement de la téléalarme. Elle reformule les termes qui figurent dans le tableau synthétique, qu'elle consulte (« *dispositifs d'aide* »). En effet, ce tableau comporte, outre des « *besoins* » et des

« *questions à poser* », une colonne qui recense les « *dispositifs d'aide* » classés selon le *niveau d'autonomie* de la personne âgée.

Les *dispositifs d'aide* qui correspondent à « *GIR 5-6 : autonomie ou faible dépendance* » sont les suivants : tarifs subventionnés (CCAS), caisse de retraite (CRAM, CNRACL), aide sociale. Quant aux demandes d'aide des personnes relevant des catégories « *GIR 3-4 : dépendance moyenne* » et « *GIR 1-2 : dépendance lourde* », elles sont susceptibles d'être financées par l'APA.

Pour la téléconseillère spécialisée, sélectionner la catégorie « *autonomie ou dépendance faible* » revient à décider des organismes susceptibles de financer le service de téléassistance. Comme indiqué dans le tableau, les personnes relevant du niveau GIR 5 sont des personnes qui ont « *besoin d'une aide ponctuelle pour la toilette, la préparation des repas et le ménage* ». Le texte du cas de la sœur de Mme F. précise qu'elle bénéficie d'une aide ménagère suite à sa chimiothérapie. « Avoir droit à une aide ménagère » semble constituer pour la TCS un indice de dépendance.

Dans le cas de cette adhérente, l'intervention de l'aide ménagère se justifie par son traitement (la chimiothérapie). La TCS semble l'interpréter comme « occasionnelle » ou exclusivement occasionnée par ce traitement lourd. Elle relativise ainsi sa valeur d'indice quant à l'état de dépendance d'ensemble de la personne âgée (*ligne 38 TCS mais bon si elle a le droit à une aide QUE par rapport à sa chimio c'est avant eh la chimio ça devait bien se passer donc elle a peut-être pas besoin d'une aide ménagère sans voilà*). La solution privilégiée par la télé-opératrice est donc l'orientation vers la caisse de retraite de l'adhérente. L'assistante sociale ratifie cette solution, tout en la rectifiant.

D'une part, elle affirme la pertinence de l'information sélectionnée (Caisse de retraite) par rapport à la demande initiale de l'appelante, relative au financement d'une téléalarme. D'autre part elle insiste sur la nécessité d'informer la sœur de Mme F. sur l'Allocation Personnalisée d'Autonomie. En effet, au vu de l'âge avancé de Mme F., la chimiothérapie risque d'entraîner, à terme, une dégradation de son état de santé et donc de son niveau d'autonomie. L'assistante sociale introduit ainsi une distinction entre la réponse à une demande d'information concrète, dont la TCS tient compte, et l'évaluation globale et prospective des besoins de la personne âgée. Celle-ci justifie, outre l'orientation vers un organisme susceptible de partiellement financer un service d'assistance, la prise en compte de l'évolution de la situation de l'adhérente. Autrement dit, selon les termes de l'assistante sociale « un problème en cache souvent un autre ».

Ce premier exemple illustre, à notre sens, une des spécificités du travail de l'équipe spécialisée par rapport à celui des téléconseillers généralistes en réception d'appel. Tenir compte et savoir répondre aux « problèmes cachés » de l'appelant apparaît, en regard du deuxième exemple que nous allons

aborder, comme une compétence ou un savoir-faire valorisé par le collectif et reconnu par l'organisation.

L'affaire en question fait suite à l'appel d'une adhérente qui souhaite obtenir les adresses d'opticiens conventionnés avec sa mutuelle, la M2. L'appel est traité par une télé-opératrice spécialisée début novembre 2009. Cette demande d'orientation dans le domaine de l'optique a donné lieu à la création d'une affaire-fille dans le champ du social que la téléconseillère traite en parallèle. Elle remplit et imprime ainsi un document de synthèse (la « fiche de synthèse ») qui reprend les principaux éléments de l'affaire.

Les demandes traitées par le pôle social aboutissent systématiquement à la création d'une « fiche synthèse ». Ces documents sont par la suite imprimés et déposés dans une bannette spéciale sur le plateau. L'assistante sociale de la plate-forme les récupère avant chaque brief, les compte, les lit, les annote et les mobilise lors de ces réunions d'équipe. Ainsi, les fiches de synthèse remplissent plusieurs fonctions. Elles servent, d'une part, à comptabiliser le nombre d'affaires sociales traitées par le pôle. Ces fiches sont dans un premier temps comptées, c'est-à-dire saisies dans leur ensemble en tant que quantité. Les informations (quantitatives) ainsi recueillies sont systématiquement transmises au responsable de coordination et d'organisation par l'assistante sociale avant la réunion inter-services. D'autre part, les fiches synthèse constituent un support d'analyse pour l'AS et orientent les discussions lors de briefs. D'une durée moyenne d'une heure et demi, ces réunions sont l'occasion pour les professionnels (TCS, AS, parfois le S1) de revenir sur les différentes demandes traitées par chacun et de mettre ainsi en commun les difficultés éprouvées, d'évaluer la pertinence des solutions apportées et de faire part de leurs inquiétudes. L'AS intervient pour informer les TCS sur les différents dispositifs d'aide proposés par les mutuelles, mais aussi pour rappeler les procédures à suivre.

Les fiches de synthèse contiennent, entre autres, les historisations des différents téléconseillers (TCG et TCS) étant intervenus sur une affaire sociale, les dates de ces interventions, la durée approximative de traitement de l'affaire en question (date du premier contact, date de la réponse donnée, temps de traitement), ainsi qu'un ensemble de rubriques métier (domaines métier, thèmes en information, thèmes en orientation). Les traces d'interactions différées (appel entrant, appel sortant) se trouvent ainsi alignées dans un format séquentiel : affaire (numéro, nom du TCS l'ayant traitée etc.), « domaines métier », « thèmes » (par exemple : « personnes âgées » ou « difficultés budgétaires »), « diagnostic » à l'appui de l'historisation de l'appel entrant, « réponse apportée » basé sur l'historisation de l'appel sortant, « outils utilisés » et « remarques ».

Avant chaque réunion d'équipe, l'assistante sociale relit les fiches résumant chacune des affaires traitées depuis le dernier brief. Elle y note ses questions, ses remarques, ses suggestions. Les documents sont prélevés dans un ordre chronologique (du plus ancien au plus récent). Au fur et à

mesure de sa lecture, l'AS opère un nouveau tri, souvent par thème (« maintien à domicile », « difficultés budgétaires »), mais aussi selon la complexité de l'affaire, son intérêt ou encore le nom du TCS.

L'affaire de la semaine, dont nous présentons le contenu ci-dessous, a fait l'objet d'une discussion mi-novembre dans le cadre d'un des briefs du pôle social. Comme le montre la Figure 42, la fiche synthèse remplie par la TCS ayant pris et traité cet appel, attire l'attention de l'AS. Durant la réunion, celle-ci présente d'emblée ce cas comme une éventuelle « affaire de la semaine ». L'affaire sociale en question concerne à la fois l'appelante et sa mère, une personne âgée en perte d'autonomie.

#### *Affaire traitée par S.*

*La fille d'une adhérente de la M3 rentre en contact avec Santé Info pour avoir les adresses des opticiens du réseau optique M3 Partenaire. Elle en profite pour faire part de la situation de sa maman. Elle a été victime d'un Accident Vasculaire Cérébral thrombo-embolique en mai 2009. Elle a 68 ans, est en fauteuil roulant en raison des séquelles avec hémiparésie gauche et d'une atteinte rhumatologique invalidante de la colonne vertébrale et de l'épaule.*

*L'Assistante sociale de l'hôpital a fait une demande de l'APA le 25/10/2009.*

*Elle habite au rez-de-chaussée de la maison de sa fille.*

*Nous vérifions avec la fille si des travaux d'aménagement seraient nécessaires.*

*Nous lui envoyons de la documentation sur le thème du maintien à domicile.*

*Cette affaire de la semaine, illustre le fait qu'à partir d'un appel orientation optique M3 Partenaire nous avons su prendre en compte d'autres questions.*

*La fille de cette adhérente s'est sentie comprise et soulagée de savoir qu'elle pouvait avoir un soutien à distance dans le domaine social.*

*Affaire de la semaine 47, 2009*

Ce texte (affaire de la semaine 47) présente une réélaboration ultérieure d'un ensemble d'écrits, à commencer par l'*historisation* de la télé-opératrice ayant détecté l'affaire, que la TCS intègre partiellement à la *fiche de synthèse* rédigée à l'issue de l'appel sortant. Celle-ci a été par la suite relue et annotée par l'assistante sociale en vue de la réunion d'équipe (Figure 42). Ce qui attire son attention est le commentaire que la TCS fait figurer dans la rubrique « *Remarques* ». Cette rubrique contient généralement le prénom du télé-opérateur généraliste, ayant détecté l'affaire.



	<b>SOCIAL</b>	Version 1	
	<b>SYNTHESE AFFAIRE SOCIAL</b>		Page 2/ 2

Fille de l'adh appelait pour simple orientation [ ] et a commencé à se confier par rapport à la nouvelle situation de sa maman Touchante car s'est sentie soulagée et comprise quand je lui ai proposé de faire un petit bilan de la situation et de voir avec elle ce à quoi sa maman avait droit
--

*affaire de la*  
*se ?*

**Figure 42 : fiche synthèse annotée – affaire de la semaine**

Nous retrouvons une reformulation de cette *remarque* dans la version finalisée de l'affaire de la semaine, diffusée auprès de l'ensemble du personnel de Santé Info. Celle-ci précise le motif de l'appel – « avoir les adresses des opticiens du réseau optique M3 Partenaire » – et détaille la situation de l'adhérente et de sa mère, en l'occurrence, une personne âgée dépendante. Ainsi, cet « appel orientation optique M3 » constitue une occasion pour l'appelante de se confier. L'affaire de la semaine, ainsi présentée, se veut illustrative de la capacité du collectif (représenté par S., la TCS) à prendre en compte les « demandes cachées » des adhérents. Le service apporté à l'appelante, dans ce cas, est de l'ordre du « soutien à distance dans le domaine social ».

L'affaire de la semaine 47, que nous venons de commenter, ainsi que l'ensemble des éléments, évoqués précédemment, soulignent, à notre sens, la spécificité du travail des téléconseillers dans le domaine social. Nous retenons d'une part la distinction entre demande concrète d'information et évaluation globale et prospective de la situation de l'adhérent, introduite par l'assistante sociale. D'autre part, comme le suggère cette affaire de la semaine, savoir tenir compte des « demandes cachées » des appelants est un savoir-faire dont la mise en pratique n'est pas réservée aux appels sortants et donc aux TCS mais aussi à tout professionnel en contact avec les usagers. Enfin, nous considérons plus largement que ces deux exemples illustrent une *perspective professionnelle* élargie sur le travail c'est-à-dire intégrant la notion de conseil, de soutien, d'accompagnement, propre au service social.

### **2.3. Le cas de Mme Follin : « une demande de renseignement » sur la téléalarme**

Dans ce qui suit, nous allons présenter le cas de Mme Follin. Cette adhérente appelle pour le compte de sa mère – une personne âgée – dans le but de se renseigner sur l'éventuelle participation de sa mutuelle dans la prise en charge d'un service de téléassistance. Son appel est réceptionné par un télé-opérateur généraliste qui catégorise sa demande comme une requête d'information dans le domaine

social sur le thème « Prestations des mutuelles ». Il la transfère au pôle social. Une téléconseillère spécialisée reprend contact avec cette adhérente le jour même de son appel pour évaluer sa situation et la conseiller sur les prestations auxquelles elle aurait droit.

Nous allons comparer ces deux interactions – appel entrant et appel sortant – et montrer que TCG et TCS mobilisent des ressources informationnelles et des stratégies interactionnelles différentes. Dans l'un des cas l'utilisateur déclenche la rencontre, dans l'autre l'agent prend l'initiative du contact et de ce fait inscrit son action dans une interaction personnalisée. Il l'inscrit par ailleurs dans une histoire, celle d'une réponse différée. Cette réponse différée, attendue et apportée (l'appelante se fait appeler) porte la promesse d'une expertise et fait peser de nouvelles exigences sur l'intervention des télé-opérateurs spécialisés. La TCS cherchera à joindre une adhérente à identité désormais connue et établie, à demande spécifique en attente de réponses, c'est-à-dire une personne avertie de son rappel, à laquelle elle est censée apporter des éléments pertinents et adaptés à sa situation. Le positionnement de la téléconseillère vis-à-vis de l'appelante n'est pas le même que celui de son collègue ayant reçu et traité son appel.

La technique, c'est-à-dire le dossier informatique de l'adhérent et les informations qu'il contient, donne accès selon les termes de Lacoste (1995) à une « réalité organisationnelle » que le téléconseiller « confronte à celle que lui livre le discours du client ». Une confrontation synchrone qui enrichit, complète, rectifie ou contredit ce qui se négocie dans l'échange. Dans le cadre de l'appel sortant de la TCS, l'interaction semble s'affranchir de l'ordinateur au profit d'une dualisation (*ibid.*) de l'espace de traitement de l'affaire. Cette configuration duelle, personnalisée ouvre à une marge d'autonomie et de décisions élargies. Il s'agit pour la TCS de *décider* si l'adhérente rentre dans telle ou telle catégorie (par exemple personne autonome ou en situation de dépendance lourde), de *proposer* une solution parmi d'autres (contacter la mairie, la caisse de retraite, l'assistante sociale du secteur), parfois de *conseiller* une démarche, d'en évoquer les intérêts et les limites.

Enfin, ces exigences nouvelles sur l'interaction, avec un temps différé pour l'analyse et le diagnostic de la situation de l'adhérent, impliquent la mise en œuvre de compétences nouvelles. A la chorégraphie improvisée (Whalen, Whalen & Henderson, 2002 ; Licoppe & Relieu, 2005) qui consiste à distribuer de manière habile et donc transparente pour l'utilisateur différents types d'engagements (parole, travail sur l'écran, usage de différents supports papier), se substituent désormais le nouvel enjeu d'expliquer les solutions proposées, de justifier le raisonnement qui a présidé à leur élaboration, de négocier avec l'utilisateur la conclusion, à tout le moins provisoire, de l'affaire.

Dans ce qui suit, nous allons souligner ces différences en insistant, dans un premier temps, sur plusieurs moments clefs de l'interaction, notamment son début (salutations, motif de l'appel). Dans un

second temps, nous aborderons la manière dont TCG et TCS mobilisent différentes ressources informationnelles (dossier informatique de l'adhérent, base de données métier, supports papier).

### **2.3.1. Se faire identifier : l'organisation en action**

Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre 3 de cette thèse, les approches interactionnistes conçoivent la communication comme un processus séquentiel et coordonné, mobilisant des mécanismes d'interprétation complexes. En particulier, les travaux issus de l'analyse conversationnelle (Sacks, Schegloff, Jefferson, 1974 ; Schegloff, 1986 ; Sacks, 1992) d'inspiration ethnométhodologique se sont intéressés à l'organisation séquentielle des échanges verbaux. Cette organisation repose sur des règles précises dont l'alternance des tours de parole et le principe des paires adjacentes comme lien conditionnel entre les énoncés. Dans un souci de séquentialisation de l'interaction plutôt que d'organisation des tours, Goffman (1987), propose le terme de *mouvement* qu'il définit comme « tout laps complet de paroles ou de substituts de paroles portant de manière unique et distincte sur telle ou telle portion des circonstances dans lesquelles se trouvent les participants » (1987, p. 30). La notion de *mouvement* dépasse ainsi le verbal pour intégrer la dimension non verbale des conduites (gestes, orientation du corps etc.). Cette notion flexible, susceptible de coïncider « tantôt avec une phrase, tantôt avec un tour de parole » (1987, p.31) sans y être jamais contrainte, souligne les exigences rituelles qui pèsent sur l'ordre de l'interaction. Si Goffman (1988), définit l'interaction comme ce qui émerge « dans des environnements dans lesquels deux individus ou plus sont physiquement en présence de la réponse de l'un ou de l'autre » (1988, p.191), l'extension de cette définition à des situations d'interaction à distance (téléphone, messagerie) « ne pose pas de problèmes théoriques » et offre « une possibilité de démarche comparative fructueuse » (Lacoste, 1991, p.201).

Nous nous inscrivons plus particulièrement autour dans cette perspective d'analyse en termes de *mouvements* pour l'étude des interactions entre téléconseillers et appelants. Dans la continuité des travaux de Goffman, il s'agit d'appréhender la situation de manière élargie. En effet, sa notion de *situation* inclut l'activité (située) et articule cognition, action et communication au monde des objets (Grosjean, 2004a).. Il s'agit pour nous de tenir compte des résultats physiques (*physical results*) des actions et des comportements de prise d'information finement articulés à la *situation* (*ibid.*). Ainsi, il convient de restituer l'écologie dans laquelle se déroule l'activité et de convoquer dans l'analyse différents types de comportements non verbaux (prise d'informations, usage d'artefacts, actions qui affectent physiquement l'environnement).

La figure ci-dessous (Figure 43) montre la position du poste du TCG sur le plateau téléphonique. Le bureau qu'il occupe le jour du suivi se trouve à proximité du celui du responsable d'équipe, ainsi que de celui de la téléconseillère spécialisée qui assure le retrait social à partir de 11h30. Une dizaine de TC sont présents sur le plateau, ainsi que la responsable opérationnelle (RO) et deux responsables d'équipe (pôle devis et plateau téléphonique).

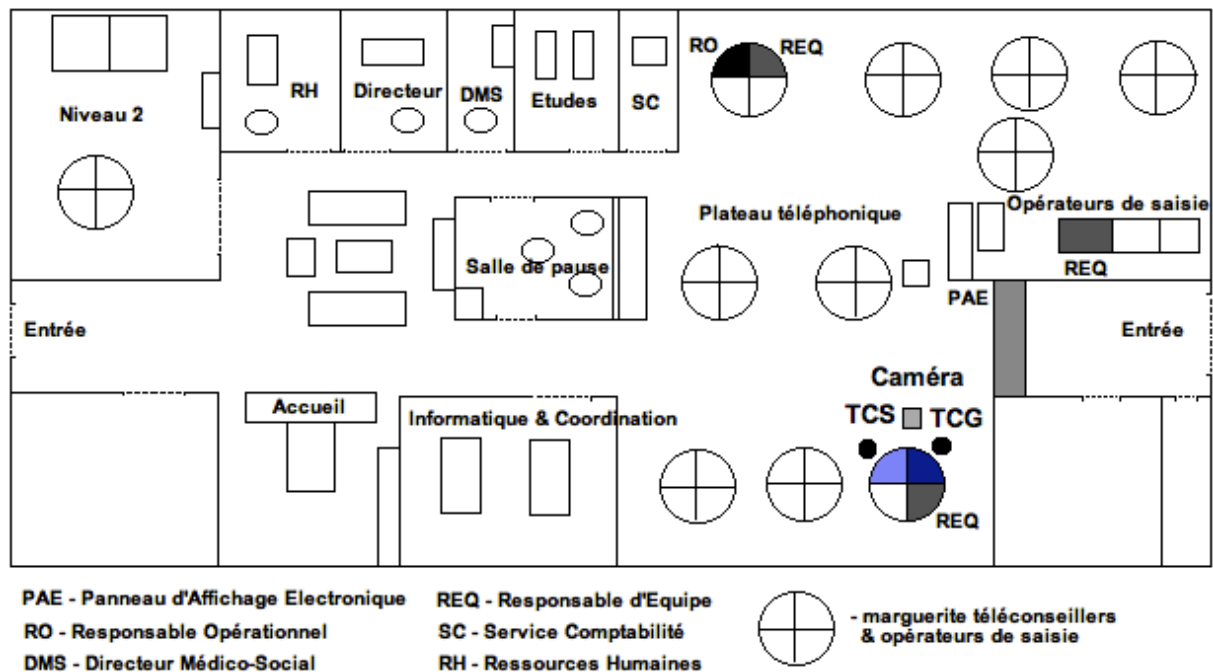


Figure 43 : position du TCG & TCS sur le plateau – cas de Mme F.

Notre caméra (apparaissant sous la forme d'un carré gris figure *supra*) a été placée entre les deux postes. Comme le suggèrent les capture d'écran (Figure 44), nous avons une visibilité sur le plan de travail du télé-opérateur (ordinateur, téléphone, clavier, support papier), ainsi que la possibilité, à l'occasion, de procéder à une prise de vue dynamique en zoomant sur les supports mobilisés dans l'interaction (consultation de supports papiers, prise de notes, échanges hors champ avec des collègues à proximité).



Figure 44 : illustration du cadrage choisi - cas de Mme F.

Du point de vue de l'analyse des conversations (AC), la conversation constitue un événement social délimité, dont les bornes se définissent par une ouverture – où les participants s'identifient, se reconnaissent mutuellement – et une clôture, qu'ils organisent de manière conjointe et concertée. Schegloff (1986) évoque la « compacité et densité interactionnelle<sup>183</sup> » des ouvertures conversationnelles. Celle-ci tient à la multiplicité des tâches conjointement et réciproquement accomplies par les interactants à ce moment clé de l'interaction. Dans cette perspective, l'ouverture est, en effet, le moment où les participants établissent ou rétablissent une relation, acceptent ou refusent de s'engager dans ce type particulier de conversation, s'accordent sur la façon dont celle-ci sera conduite et définissent ce qui pourrait être mentionné dans l'échange. Cet « horizon de pertinences », cette collection d'items « appropriés » constitue ce que Schegloff (1986) et Sacks (1992) appellent les « talkables » ou « tellables ». L'ouverture comporte plusieurs étapes distinctes – phase d'interpellation/réponse, phase d'identification, phase des salutations, phase de « comment ça va » – qui conduisent les participants à définir la situation d'interaction et à introduire et traiter la raison de l'appel.

Dans les contextes professionnels, les ouvertures des conversations se caractérisent par une densité interactionnelle accrue, une configuration particulière du fait de leur caractère institutionnel (Whalen & Zimmerman, 1987). A titre d'exemple, l'extrait de retranscription ci-dessous présente l'ouverture de l'appel entrant que nous analysons dans cette section. Comme nous l'avons souligné précédemment, cet appel aboutit à la création d'une *affaire sociale* que le TCG transfère au *pôle social*.

1	TCG	santé info mutuelle 3 bruno bonjour\
2	ADH	oui\ BONjour monsieur voilà\ je vais eh vous donner peut-être mon numéro
3		d'adhérent/
4	TCG	oui: je vous écoute madame oui

Le télé-opérateur et l'appelante alignent leurs identités respectives (lignes 01 et 02), en projetant le type de conversation dans laquelle ils s'apprêtent à s'engager. L'adhérente ratifie l'identité de l'opérateur (2: « oui »), le salue à son tour (02: « bonjour monsieur »), en clôturant ainsi la phase de salutations. Nous constatons ainsi, que dans le cadre de cet appel, l'ouverture se trouve réduite. Whalen et Zimmerman (1987), en établissant les spécificités des échanges téléphoniques dans un contexte institutionnel particulier, celui des services d'urgence (*emergency services*), soulignent

183 « Suffice it to note that they (*the openings*) are extremely compact, interactionally dense (...) » (p.112)

l'absence de la phase « comment ça va » propre aux conversations « ordinaires » et l'orientation spécifique de la réponse du conseiller à l'interpellation de la sonnerie. Celle-là est moins orientée vers la reconnaissance que vers l'identification. Autrement dit, le téléconseiller vise moins à ce qu'il soit, lui-même, reconnu par l'adhérente, qu'à ce qu'il soit identifié par son appartenance organisationnelle. Il s'agit d'une identification « catégorielle », par laquelle il rend manifeste son rattachement institutionnel et définit ainsi ses obligations.

Ce travail interactionnel local autour de l'identification des participants en tant que parties prenantes (à droits et obligations préalablement définis) dans une transaction de service s'inscrit dans des *mouvements* qui s'étaient sur un dispositif technique (téléphone, serveur vocal interactif, numéro spécial) dont la configuration participe à définir la relation de service.

Dans le cas de Santé Info, les téléconseillers restituent à la fois leur propre rattachement à Santé Info et celui à la Mutuelle prestataire de service à laquelle l'appelant est rattaché. Ce faisant les TC incarnent et agissent au nom d'une entité collective, Santé Info, à géométrie variable (Cooren, 2006). Une sélection préalable de l'organisme complémentaire « pertinent » s'opère dans la phase interpellation/réponse. Au moment où le TCG, Bruno<sup>184</sup>, reçoit l'appel, son poste téléphonique sonne et le nom de la Mutuelle de l'appelant s'affiche sur son écran (Figure 45).



**Figure 45 : détail des informations apparaissant sur le poste téléphonique - cas de Mme F.**

Les adhérents des trois mutuelles fondatrices de Santé Info ont à leur disposition un numéro Indigo (surtaxé) ou Cristal (non surtaxé) en fonction de leur complémentaire de santé. Lorsque Bruno tend la main pour appuyer sur le bouton qui lui permet de prendre l'appel, il s'oriente vers les informations affichées sur le téléphone et s'ajuste par rapport à ces informations. Celles-ci « ouvrent » à la potentialité d'un ensemble restreint d'interlocuteurs ayant droit et participent ainsi à la définition du contexte de signification de l'échange. Le télé-opérateur, avant même d'être en contact avec l'appelant, accède à des éléments relatifs à son statut de bénéficiaire, qu'il convoque immédiatement après, dans sa réponse. Le dispositif technique intègre une fonction de discrimination, de catégorisation pertinente d'un point de vue organisationnel. Il est conçu pour signifier d'une façon discriminante non pas le numéro que l'appelant a composé, mais son appartenance ou orientation vis-à-vis d'une entité organisationnelle particulière. Ce qui s'affiche sur l'écran du téléphone est un indice textuel, le nom de la mutuelle (et non pas chiffré, le numéro Cristal ou Indigo que celle-ci met à disposition de ses adhérents).

<sup>184</sup> Nom d'emprunt

### 2.3.2. De l'appel à l'affaire : la distinction entre appelant et adhérent en pratique

A la ligne 02, l'appelante formule une requête (02 je vais eh vous donner peut-être mon numéro d'adhérent), qui apparaît comme une condition préliminaire nécessaire à l'introduction de sa demande. En effet, l'action du téléconseiller est tributaire de l'accès à son dossier administratif. De par sa suggestion, l'adhérente exhibe sa connaissance de ces contraintes et se positionne comme interlocuteur compétent et coopératif. Notons par ailleurs, qu'elle modère sa demande (02 vous donner peut-être) en laissant ainsi l'initiative au télé-opérateur de ratifier explicitement la pertinence de cette requête, ce qu'il fait à la ligne 4 (TC oui je vous écoute madame oui). Une séquence administrative s'ensuit qui aboutit à l'ouverture du dossier de l'adhérente et à la vérification de ses coordonnées par le TC.

5	ADH	ALO:rs <b>mon*</b> numéro que je eh: (bruit de feuilles) c'est ça
6		<i>*TCG ouvre onglet recherche du logiciel et attends</i>
7		eh:: alors double <b>zéro sept cents dix-neuf*</b>
8		<i>* TCG saisit les chiffres</i>
9	TCG	oui
10	ADH	<b>sept six cent quarante-cinq*</b>
11		<i>*Saisit les chiffres et valide, une liste de deux noms s'affiche</i>
12	TCG	vous êtes eh:: sylvie follin <sup>185</sup>
13	ADH	oui c'est <b>*ça\</b>
14		<i>*sélectionne et ouvre un des dossiers, celui-ci s'affiche</i>
15	TCG	votre adresse [eh::]
16	ADH	[onze] avenue du maréchal eh:: foch soixante-neuf trois cents vingt
17		caluire
18	TCG	=oui vous appelez à quel propos dites-moi

<sup>185</sup> Nom d'emprunt

Une fois le numéro d'adhérent saisi, une liste de deux noms s'affiche à l'écran du TC – le nom de l'appelante et celui de sa mère également adhérente. Il vérifie l'identité de son interlocutrice (ligne 12 vous êtes Sylvie Follin), en invoquant des informations qui figurent sur son écran. L'appelante confirme l'exactitude de ces éléments et le télé-opérateur sélectionne et ouvre son dossier. A ce stade de l'interaction, le téléconseiller identifie son interlocutrice comme étant l'adhérente concernée par la demande. Cela justifie la sélection et l'ouverture de son dossier administratif - un support jugé comme pertinent au vu des éléments fournis par l'appelante (numéro d'adhérent, nom, prénom, adresse).

19	ADH	ALOrs voilà\ c'est un renseignement en fait eh
20	TCG	=oui
21	ADH	eh:: je suis pas toute seule eh il y a ma maman madame follin rollin denise* qui est
22		<i>*Fait glisser la fenêtre du dossier de l'adhérente pour consulter la liste</i>
23		<i>des adhérents</i>
24		donc eh ADHErente aussi\
25	TCG	=effectivement

L'appelante introduit sa demande (ligne 19) en la qualifiant de *renseignement*. Cette catégorisation préalable à l'annonce effective de sa requête indique au TC la façon dont l'adhérente entend la voir traitée (Lacoste, 1995) et dessine un éventail d'actions possibles dont il confirme la pertinence (ligne 20). Il se positionne ainsi comme étant en mesure de fournir ce renseignement. Une précision supplémentaire vient éclairer le motif de l'appel (ligne 21 : je ne suis pas toute seule) : l'existence de la mère, également adhérente et donc ayant droit au service. Cette précision figure comme élément préliminaire nécessaire à la réponse attendue. La manière dont l'identité de la mère est énoncée (nom prénom) suggère par ailleurs que la personne est administrativement identifiable et potentiellement à identifier. Le télé-opérateur fait glisser la fenêtre du dossier de l'appelante pour consulter celle du résultat de sa recherche (par n° d'adhérent) toujours active sur son écran. Il confirme par la suite (ligne 25 TC « effectivement ») ces éléments. Le texte (liste résultats de sa recherche dans la base de données adhérent) qui apparaît sur son écran n'est pas explicitement évoqué, mais constitue une ressource pour l'interaction en cours et plus particulièrement à la négociation des droits et des obligations de chacune des deux parties.



26	ADH	hein eh: donc on a pris la cora ah
27	TCG	oui
28	ADH	voilà \ [hm]
29	TCS	[c'est] ça
30	ADH	ALOrs eh:: elle aurait besoin d'une eh téléassistance vous voyez présence verte
31		quelque chose comme ça
32	TCG	pardon/
33	ADH	.h elle aurait besoin d'une eh de ce qu'on appelle eh:: un téléalarme en fait\
34	TCG	oui
35	ADH	hein ALORs je voulais savoir si eh au niveau de la m3 il y avait une aide eh une prise
36		en charge quelconque\
37	TCG	d'ACCord oui* hm
38		<i>*TCG ferme le dossier de l'adhérente</i>
39	ADH	(.) bon je travaille à l'hôpital et puis* eh: je connais bien l'assistante sociale eh
40		<i>*TCG sélectionne dans la liste et ouvre le dossier de la mère</i>
41	TCG	oui*
42		<i>*TCG crée une affaire dans le dossier de la mère</i>
43	ADH	on travaille ensemble\ et puis elle me disait donc de vous contacter pour savoir eh si: il
44		y avait possibilité de eh: .h parce ça dépend elle pouvait pas me répondre elle me dis
45		bah eh: téléphones renseigne-toi*
46		<i>*TCS se met à saisir dans le dossier de la mère « adhte a besoin »</i>

L'appelante insiste sur le niveau de garantie auquel elle-même et sa mère ont souscrit (ligne 26 donc on a pris la cora), avant de formuler le motif de son appel à la ligne 35. Sa demande de *renseignements* se justifie par le fait d'être adhérente mais aussi par la nature du contrat qui les lie à l'organisme complémentaire de rattachement. Un contrat qui prévoit une contribution financière de leur part en

échange d'une prise en charge plus ou moins élevée selon le niveau de garantie choisi. Ayant rappelé les termes tacites de la relation, l'appelante marque une transition (ligne 30 ALOrs) et spécifie davantage le contexte de sa demande en se référant explicitement à sa mère (ligne 30 « elle aurait besoin »). La nature de l'équipement spécialisé (ligne 30 « téléassistance » « présence verte » « ou quelque chose comme ça ») dont cette dernière aurait besoin est présentée comme potentiellement ouverte à la négociation, c'est-à-dire susceptible de faire l'objet d'une redéfinition de la part du TCG. L'intervention de l'appelante invite à l'élaboration conjointe. En effet, elle cherche à impliquer le téléconseiller dans l'élucidation de sa demande (ligne 30 « vous voyez »). Une potentialité dont celui-ci est libre de se saisir en sélectionnant et en ratifiant un des termes suggérés (« téléassistance » « présence verte ») ou en proposant une formulation alternative. Notons que le TCG s'en saisit (bien plus tard, ligne 91-95) en invoquant la confirmation et l'expertise d'une de ses collègues : la télé-opératrice spécialisée qui rappellera l'adhérente dans l'après-midi.

La réponse du télé-opérateur à la ligne 32 (« pardon ») conduit son interlocutrice à réélaborer elle-même sa formulation initiale (ligne 33 « de ce qu'on appelle un téléalarme ») en se référant à un terme qu'elle introduit avec précaution (ligne 33 « d'une eh de ce qu'on appelle un téléalarme »). L'appelante interprète ainsi l'intervention de son interlocuteur davantage comme une forme de remise en question de cette formulation initiale, l'invitant à la rectifier. La confirmation du TCG (ligne 34 « oui ») est suivie par l'exposé de sa demande d'information (ligne 35 « je voulais savoir si eh au niveau de la m3 il y avait une aide eh une prise en charge quelconque » au niveau de la mutuelle ?).

Le télé-opérateur s'oriente vers l'écran de son ordinateur (ligne 37 « d'accord oui »), ferme le dossier administratif de l'appelante pour ouvrir celui de l'adhérente concernée par l'appel et y créer un nouvel événement. Ce faisant il qualifie rétrospectivement son choix (sélectionner et ouvrir le dossier de son interlocutrice) comme incorrect et donne à voir une distinction pertinente d'un point de vue organisationnel, celle entre appelant et adhérent. En effet, l'enjeu est moins d'identifier l'appelant que de déterminer l'identité de l'adhérent auquel devra être rattachée l'affaire en construction. Cette action parallèle à la conversation téléphonique, que le TCG initie en coulisse de l'échange, marque la transition (pour le TCG) du diagnostic au traitement de la demande. Une transition qui demeure implicite pour l'appelante qui, en l'absence de réponse du téléconseiller, fournit (ligne 39 ADH bon je travaille à l'hôpital et puis..) et développe (ligne 43 ADH on travaille ensemble et puis ...) une justification de sa requête.

Les séquences d'ouverture et de diagnostic que nous venons de décrire montrent l'enjeu de l'identification de l'adhérent concerné par l'appel en trame de fond des échanges. En effet, ce dernier ne doit pas forcément être confondu avec l'appelant. Le thème de l'appel conjointement élaboré donne lieu à une évaluation par le télé-opérateur de sa capacité à traiter l'affaire dans la fenêtre de l'appel ou

à construire les ressources nécessaires à son traitement ultérieur par le collectif. Dans ce qui suit nous nous intéressons plus particulièrement à la construction par le télé-opérateur de telles ressources au travers des historisations rédigées durant et après l'appel. Ces historisations constituent un outil essentiel pour le travail de l'organisation et plus particulièrement dans le cadre du service social de la plateforme.

### 2.3.3. Entre texte et discours : le télé-opérateur scripteur

Dans la suite de l'interaction, le TCG, ayant fermé le dossier administratif de l'appelante (ligne 37), accède à celui de l'adhérente, y crée un événement et entame l'*historisation* de l'affaire. Un travail de « mise en texte » et de mise en forme du discours s'engage (ligne 46 TCG *adhte a besoin*).

A titre d'exemple, la Figure 47 montre deux *historisations* du TCG suivi faisant suite à des demandes d'information dans le domaine optique. Ces deux appels ont donné lieu à la création d'un nouvel événement dans les dossiers des adhérents concernés. Aussi bien le *dossier de l'adhérent* que les *différentes affaires* ou événements qui y figurent, apparaissent sous forme de fenêtre (*pop-up*). Ainsi, le fait d'initier une nouvelle affaire précipite une fenêtre supplémentaire sur l'écran du TC qui vient se superposer à celle déjà ouverte du dossier adhérent.

Pour rappel, le *dossier administratif* contient et affiche les données personnelles (nom, prénom, adresse, date de naissance, coordonnées etc.) de l'appelant. Ce sont des informations que le télé-opérateur ne peut pas modifier ou compléter directement. Seules les mutuelles sont susceptibles de rectifier ces éléments, après qu'un changement d'adresse ou de numéro de téléphone leur ait été signalé par Santé info. En revanche, la vérification des coordonnées postales et téléphoniques de l'adhérent à l'occasion des appels reçus par la plate-forme est une obligation pour les téléconseillers en prise d'appels. Cette action vise moins la mise à jour de la base de données adhérents ou encore à établir de manière fiable l'identité de l'appelant, que de s'assurer que l'organisation dispose des ressources nécessaires pour toutes correspondances ultérieures avec les usagers.

Le téléconseiller a ainsi d'abord renseigné un certain nombre de rubriques (motif de l'appel, thème de l'appel etc.) avant de saisir un compte rendu (*description*) de son action (Figure 46). Ces rubriques « encadrent » littéralement les commentaires des divers professionnels qui sont intervenus sur l'affaire. Elles constituent ainsi une ressource interprétatives pour le lecteur, dans la mesure où des commentaires souvent elliptiques des TC se trouvent agencés et ainsi ancrés à la fois dans le cadre d'un événement défini (*une affaire*) au travers de catégories organisationnelles établies (*renseignement/information, information\_garantie\_optique, réponse\_adhérent\_téléphone* etc.), et de celui d'un contact temporellement référencé.

Nous constatons que les commentaires de l'opérateur (« *info pec optique* », « *2259966 41,00 verre Montures 85,00 opticien...* ») apparaissent fragmentaires. Ils mobilisent des abréviations (pec, info, adh) et un vocabulaire spécifique au métier, c'est-à-dire un *langage opératif* selon les termes de Falzon (1989 ; 1996). Leur interprétation nécessite des connaissances techniques et d'arrière-plan. Ainsi *pec* correspond à « prise en charge », le numéro qui figure au début de la deuxième historisation est le code LPP (Liste des Produits et des Prestations) des verres choisis par l'adhérent. Ce code est nécessaire pour le calcul de la participation financière de son organisme complémentaire de rattachement dans l'achat de ce dispositif. En effet, la liste LPP recense différents produits et prestations remboursés par l'Assurance Maladie. A chaque produit correspond un tarif de remboursement, qui, selon les Mutuelles et les garanties, sert de base pour le calcul de la prise en charge de l'adhérent.

Motif d'Appel	Renseignement/Information	Catégorie Appellant	Adhérent-bénéficiaire
Thème d'Appel	Information_garantie_optique	Type Appel	Téléphonique
Plan d'actions	Réponse_adhérent_téléphone/Repo	Issue de l'Appel	Objectif atteint
		Contact	Adhérent

Date	Description
04/12/2009 10:16	info pec optique

Date	Description
04/12/2009 10:36	2259966 41,00 €/ verre Montures 85,00 opticien qui me communique le code lpp rappelle plus tard avec l'adh communiquer la PEC

**Figure 46 : exemples d'historisations**

Comme souligné précédemment, ces deux commentaires ne sont pas des descriptions d'un événement interactionnel – l'échange avec l'appelant – encore moins des retranscriptions de cet échange. Il s'agit de rendre compte de son action en tant que professionnel compétent partie prenante dans une activité organisée, à finalité productive. La première historisation (Figure 47, *supra*) suggère que des informations sur la prise en charge du matériel optique ont été communiquées à l'appelant. En effet, la garantie, à laquelle celui-ci a souscrit, prévoit un remboursement à taux définis dans le contrat en fonction de la nature de la prestation de santé. Ces informations figurent dans le détail de la garantie, accessible sous forme de tableau Excel à partir du dossier administratif de l'adhérent. Tout lecteur averti est censé posséder ces connaissances et donc être en mesure de reconstituer le script attaché à

*l'information optique* (« *info pec optique* ») pour accéder au montant de la prise en charge par la mutuelle.

La deuxième historisation fournit des éléments à la fois sur ce qui a été fait et sur ce qui est à faire. Elle renvoie à une des règles en vigueur au sein de Santé Info relative à l'information des *tiers appelants* (cf. chapitre 5, section 1.3.2). En effet, les téléconseillers se doivent de ne communiquer le montant de la *prise en charge* par la mutuelle qu'à l'adhérent lui-même. Si cette règle prévoit une certaine tolérance vis-à-vis des *tiers appelants* famille et proches, les consignes relatives aux *tiers appelants* professionnels de santé et notamment opticiens, sont très claires à ce sujet. Ainsi, l'opticien ayant communiqué *le code lpp* nécessaire pour le calcul de cette *prise en charge* a été invité (conformément à cette règle) à rappeler ultérieurement avec l'adhérente. Le télé-opérateur, recevant son appel, aurait alors à ouvrir un tableau Excel et à identifier les montants des sommes remboursées, respectivement pour les verres et les montures, en se servant du code LPP fourni par le professionnel.

Nous constatons que le TCG que nous suivons, fait figurer ces chiffres dans son historisation et anticipe ainsi le travail de son collègue, c'est-à-dire les conditions d'usage de ces informations en vue d'atteindre un objectif : informer l'adhérent. Ce collègue aura à *communiquer* le montant de la prise en charge de l'adhérent en mobilisant directement les montants indiqués dans l'historisation (*41 euro pour les verres, 85 euro pour la monture*). Ainsi « *communiquer la PEC* » – l'énoncé qui conclut le commentaire du TCG – constitue une indication pour l'action que le télé-opérateur saisit d'abord sous forme d'impératif « *communiquez* » avant de rectifier sa formulation en saisissant le verbe *communiquer* à l'infinitif. Les montants mentionnés sont tributaires c'est-à-dire variables en fonction du code LPP, qui est également explicitement spécifié en amont des chiffres en question. La pertinence ou la justesse des informations fournies à l'adhérent dépendent de ce code.

Pour résumer, la première historisation du téléconseiller vise à constituer une trace, celle de sa contribution au dossier de l'adhérent. En effet ce dossier représente un ensemble d'entextualisations qui participent à la transformation de l'*appelant* en *adhérent*, ayant une histoire partagée avec l'organisation, c'est-à-dire des contacts répétés avec Santé Info dont tout représentant est en mesure de rendre compte. Il s'agit de contribuer à la construction d'une réalité organisationnelle à laquelle le dossier administratif de l'adhérent est le point d'accès privilégié. L'enjeu en est, plus largement, la fiabilité de l'organisation, sa capacité à « traiter et à retrouver l'information » (Lacoste, 1995, p. 148) et donc à savoir « garder la face » vis-à-vis de l'appelant.

La deuxième historisation peut être assimilée à une forme de *transfert* vers un membre du collectif des TC. Elle projette un horizon d'actions possibles dans le cadre d'un événement interactionnel imminent – le rappel de l'opticien et de l'adhérent, dès son retour en magasin – et fournit des ressources informationnelles pour informer l'appelant, c'est-à-dire pour la remise en contexte (Bauman & Briggs,

1990 ; Mertz, 1996) du texte. En effet, lors de son appel, l'opticien laisse entendre que la personne concernée par l'achat des lunettes s'est momentanément absentée et ne tarderait pas à revenir.

La figure ci-dessous (Figure 47) présente une capture d'écran de l'historisation du TCG relative à l'appel de la fille de Mme Follin. Le commentaire du téléconseiller identifie explicitement l'appelant comme un membre de la famille de l'adhérente concernée (*fille de l'adhérente en ligne, Mme F.*), dont il relève les coordonnées et les disponibilités en vue du rappel ultérieur par sa collègue, la télé-opératrice spécialisée. Nous remarquons par ailleurs que la demande de l'appelante est introduite (*adhte a besoin d'une télé-assistance (exp. bracelet-montre, télé-alarme)*) puis *retranscrite* sous forme de question (*la m3 peut elle prendre en charge en partie ou totalement ce genre d'équipement ?*). Cette *reformulation* de la requête de son interlocutrice apparaît particulièrement élaborée et soignée, aussi bien au niveau de la ponctuation, qu'au niveau des termes choisis (*en partie ou totalement, télé-assistance, exemples*) et de la syntaxe (*peut elle*).

Motif d'Appel	Social/Information	Catégorie Appellant	Adhérent-bénéficiaire	appeller vers 14h/14h30
Thème d'Appel	Prestations_des_mutuelles	Type Appel	Téléphonique	
Plan d'actions	Réponse_adhérent_téléphone/Repo	Issue de l'Appel	Hors périmètre	
Date de création		04/12/2009	Contact	Adhérent

Ech.	Exe.	Actions	Lettres	Destinataire	Emette
04/12/2009 10:5	04/12/2009	TRANSFERTS/Transfert_a		niveau1/Social_PSante	niveau
04/12/2009 10:5	04/12/2009	Reponse_adherent_telephone		niveau1/	niveau

Date	Description	Durée	Utilisateur
04/12/2009 10:54	<p>file de l'adhte en ligne, Mme [REDACTED]</p> <p>adhte a besoin d'une télé-assistance (exp: bracelet-montre, télé-alarme)</p> <p>la m 3 peut elle prendre en charge en partie ou totalement ce genre d'équipement?</p>		[REDACTED]

**Figure 47 : historisation d'une affaire sociale : le cas de Madame Follin**

En effet, l'entextualisation et notamment la partie portant sur la description de l'équipement fait l'objet d'une élaboration conjointe. Le TCG ayant fermé le dossier administratif de la fille et ayant créé une nouvelle affaire dans celui de la mère, entame de suite (ligne 46 « *adhte a besoin* ») la saisie de son commentaire dans le champ prévu à cet effet. Cette focalisation parallèle à l'interaction demeure, dans un premier temps, implicite. Comme nous l'avons souligné précédemment, cela conduit l'appelante à justifier sa requête (lignes 39-43), en insistant sur le fait qu'un collègue et professionnel (l'assistante sociale) lui a conseillé de se renseigner auprès des services de son organisme complémentaire. Le téléconseiller, dans la suite de l'échange, l'invite à participer dans la formalisation de sa demande.

47	TCG	=oui oui oui ALOrs votre maman aurait besoin vous pouvez me
48		redire juste le matériel dont [elle aurait]
49	ADH	[.h eh: MOI] j'appelle ça téléassistance en fait ah eh::
50		alors ça peut être eh*: ça dépend des organismes qui le fournissent ça peut être une
51		<i>*TCG se remet à saisir « d'une télé-assistance (ex : bracelet-montre). »</i>
52		MONtre eh: un bracelet montre [enfin]&
53	TCG	[ah oui]
54	ADH	&sous cette forme LA eh ça peut être eh de toute façon il y a une branchement à
55		faire eh ça c'est sûr\
56	TCG	[(inaudible )]
57	ADH	[CA PEUT être alors] ça peut s'appeler je vois là où j'habite voyez-vous mon eh dans
58		mon ma petite ville eh&
59	TCG	[oui eh]
60	ADH	[je viens] de téléphoner eh aux familles rurales à la dame qui s'en occupe elle eh EUX
61		ils travaillent avec présence verte voyez-vous alors je sais qu'au crédit agrico:le ils ont
62		autre chose aussi un autre produit [elle]*&
63		<i>*TCG semble relire, se remet à saisir</i>

Il reprend presque mot pour mot les termes, que l'appelante elle-même a utilisée pour introduire sa requête (ligne 47 *votre maman aurait besoin*), avant d'explicitement solliciter sa collaboration (*vous pouvez me redire juste le matériel*). Invoquer ou rapporter le discours de l'adhérente constitue un indice de contextualisation (Gumperz, 1989) qui signale implicitement à son interlocutrice qu'il est engagé par ailleurs dans une ligne d'action parallèle (la rédaction de son historisation). L'appelante se montre coopérative, reprend le nom qu'elle donne au matériel (*télé-assistance*) tout en exemplifiant (*montre, bracelet-montre*) et en expliquant le dispositif auquel elle fait référence au travers de produits et services associés.

L'appelante réitère et reformule sa demande (lignes 69-75) en invoquant et en exemplifiant le coût que le fonctionnement de ce dispositif est susceptible d'occasionner. Notons qu'alors que sa formulation initiale insiste sur les termes tacites de sa relation avec l'organisme complémentaire et donc sur les obligations de celui-ci en matière de *prise en charge*, sa reformulation ultérieure assimile sa requête à une demande d'*aide* (lignes 35-36), en la situant dans un registre normatif, qui est moins celui de la prestation à modalités contractuellement définies (taux de remboursement), que celui de l'assistance, de l'*aide*. Le télé-opérateur finit de saisir son commentaire (ligne 71 *la m3 peut elle prendre en charge ce genre d'équipement ?*) et commence à renseigner les différentes rubriques ou catégories de l'affaire.

69	ADH	je sais pas si au niveau de la mutuelle 3 il y a quelque chose et puis il y a des aides
70		particulières éventuellement\ bon il y a un coût si vous voulez ah eh là c'est eh: par
71		exemple sur sur présence verte c'est trente euro eh: si vous adhérez à la* eh à
72		<i>* TCG finit de saisir « la m3 peut-elle prendre en charge ce genre</i>
73		<i>d'équipement ? » et se met à remplir les différentes rubriques de l'affaire</i>
74		l'association des familles rurales eh vous payez pas le eh: comment dire la mise en
75		place mais c'est tout c'est trente euro TOUS les mois (.) voilà\
76	TCG	ce que je vous propose [eh:] de madame follin
77	ADH	[oui] oui
78	TCG	que eh: quelqu'un de notre équipe sociale vous rappelle\ pour voir avec vous
79	ADH	=oui
80	TCG	si la m3 peut eh prendre en charge en partie ou totalement ce genre de eh:
81		d'équipe[ments]
82	ADH	[oui] oui

Ainsi sa réponse à la *demande de renseignement* de l'appelante intervient après la saisie, au moment où il est en train de finaliser son historisation, et ainsi ponctue son désengagement de l'écriture au profit de la manipulation de l'outil informatique. Par ailleurs, cette réponse est introduite par un commentaire (ligne 76 TCG ce que je vous propose madame Follin) qui suggère que la solution que le TCG s'apprête à apporter ne correspond pas forcément aux attentes de l'appelante – celle-ci attend, en effet, des informations sur les aides de la mutuelle. En qualifiant son intervention de proposition, le



télé-opérateur s'oriente vers la recherche d'un compromis – un rappel par l'équipe sociale de Santé Info – que l'adhérente accepte. Son historisation ayant été finalisée (ligne 83 TCG donc\*), le TCG sollicite de nouveau la collaboration de son interlocutrice, en reprenant les éléments qu'il a fait figurer dans son commentaire. A ce stade de l'échange, la vérification de ces éléments, dont la formulation a été préalablement négociée, prend un autre sens, s'inscrivant dans la perspective du rappel du pôle social.

83	TCG	donc*TELEassistance j'ai mis exemple bracelet montre
84		<i>*TCG termine de remplir les rubriques de l'affaire – « Social/Information »,</i>
85		<i>« Prestations des mutuelles », « Hors périmètre »</i>
86	ADH	OUI: BRA:celet montre ou eh: autre eh des fois* c'est comme un collier c'est monté
87		<i>*TCS hors champ demande si c'est de la</i>
88		<i>téléalarme, TCG confirme avec un hochement de tête</i>
89		comme un collier si vous voulez\*
90		<i>*TCG se tourne de nouveau vers son écran</i>
91	TCG	oui oui télé je vois ma* collègue eh justement qui vous rappellera [tout à l'heure]&
92		<i>*Geste de pointage en direction de Marie, la regarde</i>
93	ADH	[(rit)]
94	TCG	&qui me dit TELEalarme par exemple
95	ADH	TELEALARME c'est ça\ voilà c'est ça [tou:t à fait]
96	TCG	[elle voit très] bien elle de quoi vous parlez
97	ADH	VOI:là bah je pense [oui (rit)]

Nous observons que la téléconseillère spécialisée, dont le poste se trouve à proximité immédiate de celui du TCG, acquiert un statut participatif (lignes 87-92) dans l'interaction. Son intervention sous-entend qu'elle a relevé l'objet de l'appel – la téléalarme – ce qui lui confère rétrospectivement la position d'auditeur passif (*bystander*) (Goffman, 1981). Le TCG, tout en étant engagé dans l'interaction verbale avec l'appelante, s'oriente (par son regard et posture) vers sa collègue. Cette réorganisation éphémère du cadre participatif (*ibid.*) de l'échange, que le TCG rend visible (ligne 91

TCG oui oui je vois ma collègue) et mobilise comme ressource dans l'interaction, suggère que la télé-opératrice spécialisée perçoit l'appel comme problématique ou difficile. En effet, l'intervention d'un tiers, collègue ou superviseur, dans une interaction téléphonique en cours se justifie de manière générale par son caractère problématique ou ostensiblement difficile pour le professionnel impliqué. Un télé-opérateur en train de hausser le ton, d'exhiber un engagement émotionnel intense dans l'échange ne passe pas inaperçu sur le plateau où, malgré le brouhaha omniprésent sur ce lieu de travail, les téléconseillers demeurent attentifs les uns aux autres. Les travaux sur l'*awareness* en contexte de travail (Heath & Luff, 1994 ; Heath & al. 2002 ; Grosjean, 2005) soulignent à quel point cette attention distribuée (Heath & Luff, 1994) relève d'un filtrage, c'est-à-dire renvoie à une capacité de discrimination des informations jugées importantes (Heath et al. 2002).

A la demande de vérification du TCG, l'adhérente répond par une confirmation (ligne 86 ADH oui). Elle reprend par la suite l'exemple cité par son interlocuteur, en évoquant une autre variante de ce type d'équipement, celui du collier (lignes 86-89). Ce faisant, elle assimile *bracelet montre* à un hyponyme de *téléassistance* – une forme spécifique de ce type de dispositif parmi d'autres – et traite la requête du TCG plutôt comme une invitation à clarifier, à élaborer autour de l'exemple. Le TCG, de son côté, confirme qu'il a bien compris et rapporte la confirmation de sa collègue, télé-opératrice spécialisée, en la constituant ainsi comme interlocuteur averti, compétent et donc en mesure d'apporter le *renseignement* souhaité. Il se positionne ainsi comme étant lui-même dans l'incapacité de répondre à la demande d'information formulée par l'adhérente.

Dans la suite de l'échange le téléconseiller généraliste et l'appelante définissent les conditions concrètes du rappel (créneau horaire, numéro de téléphone, identité de l'appelant – le TCG nomme sa collègue).

#### 2.3.4. Synthèse

Au terme de la description et de l'analyse de l'appel de la fille de Mme Follin, nous souhaitons insister sur trois points. Il s'agit de i) la construction du caractère provisoire de la réponse à l'appelante, qui apparaît difficile dans un contexte où l'utilisateur déclenche la rencontre, ii) l'historisation du TCG comme événement focal de l'interaction et enfin iii) la manière dont le téléconseiller se saisit du dossier informatique.

Dans le cadre des appels entrants les TC se trouvent en situation de répondre à un appelant dont ni l'identité, ni la requête ne sont connus. Ainsi, une des tâches qui incombent au télé-opérateur en prise d'appels, est d'identifier l'adhérent concerné par la demande. En effet, celui-ci n'est pas nécessairement la personne qui a pris l'initiative du contact. Cette non coïncidence entre adhérent concerné et appelant est fréquente lorsque la demande concerne une personne âgée ou un enfant, plus

rarement un conjoint. Dans le cadre de l'appel de Mme Follin, la fille appelle pour le compte de sa mère.

Lorsque l'appelante introduit le motif de son appel – *une demande de renseignement* – le téléconseiller se positionne comme étant en mesure d'y répondre. L'énoncé effectif de la requête conduit le TC à, d'une part, sélectionner le dossier administratif de la mère comme support pertinent pour la construction de l'affaire en cours. D'autre part, il s'oriente vers l'historisation de l'appel au travers de la saisie de son commentaire. Cette orientation marque la transition pour le téléconseiller entre le diagnostic et le traitement de la demande et suppose que le TCG ait entrevu l'issue de l'appel : un transfert vers le pôle social. La suite de l'interaction se focalise sur la mise en texte de la demande à laquelle l'appelante est activement associée. Cette mise en texte n'est d'abord pas thématisée par le télé-opérateur et demeure dans un premier temps implicite. Elle apparaît (aux yeux de l'adhérente) davantage comme une condition préliminaire à la réponse définitive, plutôt que comme constitutive à une réponse provisoire. Celle-ci intervient assez tardivement dans l'interaction et correspond également au repositionnement explicite du TCG comme interlocuteur relais.

Le point focal de la mise en texte – cette élaboration conjointe à statut peu clair dans l'interaction – est la description de l'équipement dont la mère aurait besoin : *la téléalarme*. Le commentaire du TCG intègre cette focalisation et apparaît comme particulièrement élaborée, aussi bien au niveau sémantique que syntaxique. D'une manière générale, la manière avec laquelle le TCG se saisit de l'outil informatique et notamment du dossier administratif de l'adhérente au travers de l'élaboration de son historisation, suggère que l'enjeu de cette historisation est, certes, de construire une trace de son action, mais aussi d'élaborer une ressource pour l'action de son collègue en vue de l'appel sortant.

Comme nous l'avons montré, le dossier administratif constitue un appui, une ressource pour le travail interactionnel des professionnels. Il permet de confirmer ou contester les dires des adhérents et contribue à tisser la trame de fond de la transaction de service, celle de la rencontre entre le représentant d'une organisation-prestataire et d'un usager-bénéficiaire. Ainsi, il est essentiel d'y accéder dans le cadre de l'appel entrant.

Au travers des historisations des téléconseillers, ce dossier constitue un support d'inscription où l'on rend compte de son action, en la reconnaissant, soi-même, et en la rendant reconnaissable aux autres comme une contribution légitime et pertinente. Dans ce sens, l'outil informatique dont les téléconseillers se saisissent à l'occasion de chaque appel, est la scène d'une délibération discrète, d'une forme de mise à l'épreuve de son action en tant que professionnel compétent au travers de la restitution public de son action. La pertinence de ces actions se mesure à l'aune des exigences de l'organisation, mais aussi de celles du collectif et de l'activité. Le dossier administratif pourrait ainsi être assimilé à un support d'externalisation, au sens « vygotkien » du terme.

D'une part, il cristallise par son format et son agencement une certaine conception du service à fournir aux adhérents. Ainsi Santé Info, par le truchement de chacun de ses représentants, oriente, informe et renseigne. Le conseil et l'accompagnement ne figurent pas parmi les catégories organisationnelles de l'outil.

D'autre part, il condense une dimension de sociabilité de par une forme d' « ouverture » à l'ensemble des professionnels. La fonction médiatrice de cet outil ne se révèle pas uniquement au travers ses caractéristiques formelles et représentationnelles ou de la façon dont elles canalisent, déclenchent et facilitent l'action (en situation), mais aussi au travers de la valeur symbolique que revêt l'acte d'y écrire aussi bien pour le sujet que pour le collectif. Ainsi, ce que le téléconseiller retient ou sélectionne dans ses historisations – ce qu'il choisit de rendre visible – relève non seulement d'une structuration *ac hoc* mais renvoie aussi à des principes organisateurs qui la dépassent. Rappelons que les *saiillances* constituent une configuration d'indices qui est d'une part, activement construite par le sujet. D'autre part, cette constellation d'indices est configurante pour son action et renvoie à un régime de pertinence global, c'est-à-dire en lien avec le collectif et l'activité. Dans le cadre de cette situation d'interaction, ce sont les historisations du TCG, ainsi que plus largement la manière dont il se saisit du dossier administratif que nous considérons comme rendant partiellement visibles ces *saiillances*.

Comme nous le verrons par la suite, au travers de l'analyse de l'appel sortant, le cadrage préférentiel du commentaire de TCG en termes de « matériel » plutôt que d' « adhérent » traduit un cadre d'interprétation, c'est-à-dire relève d'un « chemin d'inférence » selon les termes de Grosjean (2005) qui n'est pas forcément convergent avec l'(re)interprétation de la télé-opératrice spécialisée. En effet, pour celle-ci la demande de l'appelante renvoie plus généralement à problématique de la dépendance et au maintien au domicile des personnes âgées en perte d'autonomie. Nous montrons que les deux situations d'interaction – appel entrant et appel sortant – recouvrent deux activités différentes et s'inscrivent dans deux *perspectives professionnelles* également différentes, l'une centrée autour de l'information des adhérents et incarnée par niveau opérationnel, l'autre axée sur le conseil et l'accompagnement et représentée par le niveau métier. Comme précisé par ailleurs (cf. chapitre 5, section 3), le pôle social se situe au croisement de ces deux conceptions du service aux adhérents.

#### **2.4. Le cas de Mme Follin : le rappel par le service social**

Dans ce qui suit, nous allons présenter le rappel de la fille de Mme Follin par un des téléconseillers spécialisés du service social. Comme nous l'avons expliqué précédemment, lors de la réception d'appels les téléconseillers se positionnent en tant que représentants d'un service (Santé Info) associé à une organisation (la mutuelle de rattachement de l'appelant). L'enjeu de cette phase d'ouverture est moins la reconnaissance mutuelle que l'identification catégorielle – se faire reconnaître comme appartenant à une catégorie d'acteurs à droits et obligations définis et fournir un cadre de référence

pour définir la situation comme une transaction de service. Afin de répondre à la demande de l'appelant, les téléconseillers généralistes accèdent en temps réel à son dossier administratif, dont les paramètres constituent une ressource pour la conduite de l'interaction et la construction de l'affaire. Cette affaire figure un événement organisationnel, parmi d'autres jalonnant la relation de l'adhérent à l'organisation, et une ressource contextualisante pour le collectif (TC ou TCS) dans la perspective d'une rencontre à brève échéance.

Lors des appels sortants, ce sont les téléconseillers spécialisés qui déclenchent la rencontre, une rencontre souvent attendue par l'adhérent. L'identité de celui-ci est connue, le motif de son appel a fait l'objet d'un commentaire. Comme nous allons le voir par la suite, ces *descriptions* sont remises en mots et mobilisées par les TCS comme appui pour « cadrer » la situation d'interaction. Par ailleurs, elles orientent ce que les téléconseillers spécialisés appellent : la *préparation* du rappel

Dans le cadre des autoconfrontations que nous avons réalisées avec trois télé-opératrices spécialisées, ainsi dans celui des réunions d'équipe auxquelles nous avons assisté, la pertinence de ces commentaires est souvent évoquée comme problématique pour l'évaluation de la situation de l'adhérente. En effet, avant de recontacter l'appelante, les téléconseillers spécialisés consultent différents documents (dossier de l'adhérent, documents papier, base de données métier). *Se mettre dans le dossier*, selon les termes de la TCS suivie lors de l'autoconfrontation simple, constitue le point de départ de ce travail de *préparation*. Celui-ci conditionne le questionnement actif qui consiste à *creuser* la demande transférée et constitue la valeur ajoutée du service social, comme en témoigne l'affaire de semaine que nous avons décrit au début de cette partie (cf. affaire 47, section 2.2).

Aussi bien les commentaires des TCG que ceux des TCS alimentent la *fiche synthèse* élaborée à l'issue du rappel. Comme précisé antérieurement, ces *fiches* sont imprimées et reprises par l'assistante sociale (AS) avant chaque réunion d'équipe. Elles sont d'abord un support d'analyse et de lecture synthétique pour l'AS, puisque rapprochant un certain nombre d'éléments, tels le *diagnostic*, c'est-à-dire le commentaire du TCG, ayant détecté l'affaire, et la *réponse apportée*, la description faite par la TCS, ayant traité cette même affaire. Cette analyse, comme d'ailleurs l'écriture dans ce contexte professionnel, n'est pas neutre, mais sélective et stratégique c'est-à-dire orientée à la fois par l'objet de l'activité et par la finalité de la tâche en cours : la préparation des *briefs* de l'équipe. Ensuite les *fiches de synthèse* constituent des traces des affaires sociales traitées par le service et font l'objet d'un décompte en vue des réunions interservice de Santé Info.

L'instrumentation (Rabardel, 1999 ; Béguin & Rabardel, 2000) de cette fiche par le collectif de TCS, l'organisation et l'AS a des incidences, sur les séquences et la nature des actions inhérentes au travail des télé-opérateurs à l'occasion des appels sortants. Ainsi, une *fiche de synthèse* est remplie et imprimée à l'issue de chaque rappel. Aucune consigne n'existe quant à l'élaboration de la *fiche de*

*synthèse*. Celle-ci est laissée à la discrétion des télé-opérateurs et soumise à la régulation du collectif dans le cadre des *briefs* de l'équipe.

L'élaboration de ce document consiste, selon les dires des professionnels concernés, à copier et ensuite coller les commentaires qui figurent déjà dans le dossier administratif de l'adhérent. Nos observations montrent que le texte initial des commentaires peut, au contraire, faire l'objet de modifications où l'on élimine et/ou rajoute des éléments. La *rédaction* de la fiche commence en amont des opérations de copier/coller et se peut se poursuivre après. La *description* que le télé-opérateur rédige à l'issue de l'appel téléphonique en constitue la base. La majorité de ces descriptions intègrent une coloration axiologique (évaluative et empathique) c'est-à-dire un positionnement subjectif vis-à-vis de la personnalité, de l'état ou de la situation de l'adhérent. Par ailleurs, ce positionnement est celui d'une instance énonciatrice clairement identifiée (le « je » du TCS).

Notons enfin que l'espace de l'affaire s'organise différemment dans le cadre des appels sortants par rapport aux appels entrants. En rapprochant les approches interactionnistes et les travaux de Latour (voir par exemple 1994), Lacoste (1995) distingue différents types de configurations de l'espace de traitement des affaires dans la relation de service informatisée. Elle évoque notamment la *triangulation*, qui « préside à l'association de base entre client, agent et ordinateur », la *dualisation*, « quand agent et client mettent provisoirement de côté le cadre institutionnel », incarné par l'informatique et la *collégialisation*, lorsque l'agent « ouvre le problème en cours sur le collectif de ses collègues » (1995, p.153).

En ce qui nous concerne, nous considérons que dans le contexte de Santé Info les appels entrants figurent une configuration de type *triangulation*, où la co-production du service implique l'articulation fine de texte et discours. L'ordre interactionnel se trouve ainsi étroitement lié à la manipulation de diverses médiations qui contribuent activement à la définition de la situation comme une transaction de service. En cohérence avec notre orientation théorique (cf. chapitre 2), cette « contribution » relève pour nous d'un processus de médiation, c'est-à-dire un processus qui engage, au travers des artefacts, le sujet, le collectif et l'organisation.

Les appels sortants, comme nous allons le voir dans ce qui suit, ouvrent à une forme de *dualisation* de la relation de service, où l'informatique est temporairement mise de côté pendant l'interaction et où l'identification laisse place à la reconnaissance de l'adhérent dans toute sa singularité.

#### **2.4.1. Entre reconnaissance et identification : s'identifier et identifier son interlocuteur**

L'ouverture des appels sortants se caractérise par une forme de *rupture de l'anonymat*. En effet, les TCS vérifient systématiquement l'identité de l'adhérent ou de l'appelant en invoquant le nom de la

personne. L'adhérent ayant confirmé son identité, le télé-opérateur se présente à son tour, introduit l'objet de son appel, souvent en référence à la demande de l'appelant ou à son appel.

L'extrait ci-dessous (appel sortant n°1) présente l'ouverture du rappel de la fille de Madame Follin. Trois autres extraits sont présentés en annexe (appel sortant 2, 3 et 4). L'appel sortant n°2 a été conduit par la TCS que nous suivons. Cet appel concerne une des affaires qui lui ont été transférées dans la matinée. Il s'agit en l'occurrence d'une demande similaire à celle de la fille de Madame Follin. L'appelante a pris contact avec Santé Info pour le compte de sa mère, une personne âgée, qui disposant d'une télé-assistance, se trouve dans la difficulté car le dispositif est tombé en panne. Les deux autres appels sortants (n°3, n°4) que nous détaillons en annexe sont issus des appels de deux autres téléconseillères spécialisés. Ces appels ont été réalisés quelques semaines plus tôt (en novembre 2009).

1	ADH	allo eh
2	TCS	oui: madame follin/
3	ADH	oui::\ [bonjour] madame
4	TCS	[oui:] excusez-moi je vous ai appelé il y a quelques
5		instants [mais]
6	ADH	[oui]
7	TCS	&apparemment vous m'en-entendiez pas malheureusement\ .h eh:
8		oui: eh service santé* info à l'appareil/ eh
9		<i>TCS consulte et fait défiler la fiche sur la télé-alarme puis revient</i>
10		<i>sur le dossier administratif de l'adhérente</i>
11	ADH	oui je vous ai appelé ce matin [oui ef]fectivement
12	TCS	[oui:/] pour votre maman [eh]&
13	ADH	[oui]
14	TCS	&si j'ai bien compris eh*
15	ADH	c'est ça\

Un des enjeux de l'ouverture des appels sortants est, d'un côté, d'identification de l'appelant en tant que personne, son statut catégoriel ayant été établi lors de l'appel entrant (appel n°1 ligne 2 TCS oui madame follin/). D'un autre côté, il s'agit pour le TCS de se faire identifier comme représentant d'une organisation – santé info, la mutuelle, le service social – et de *cadrer* ainsi l'échange comme une interaction de service, en projetant d'emblée un horizon d'attentes, de dire et de faire appropriés à cette situation. Invoquer la mutuelle, surtout dans le cadre de rappels où l'affaire a été identifiée par le biais d'un courrier écrit (Madame Martin, appel sortant n°3) ou l'appel de l'adhérent date de plusieurs jours (Monsieur Messier, appel sortant n°4), se révèle une ressource pour se faire reconnaître par l'appelant.

Par ailleurs, ce qui a attiré notre attention est la manière dont est introduit et justifié le motif de l'appel. Celui-ci est systématiquement construit en référence à l'appel initial de l'adhérent c'est-à-dire comme un *rappel*. Le fait de rappeler l'adhérent constitue une forme d'intrusion, une opportunité d'échanger que la personne concernée est libre de refuser (appel n°2 lignes 10-11, appel n°3 lignes 4-7). La disponibilité de l'adhérent et sa coopération ne sont pas acquises dans ce contexte. Si le télé-opérateur en réception d'appels représente une organisation dont la vocation est de fournir un service aux appelants - celui de répondre à leurs demandes - l'adhérent que l'on prend l'initiative de contacter est une personne physique dont les occupations et la disponibilité, au moment du rappel, ne sont pas prévisibles. Ainsi, vérifier l'identité de son interlocuteur et s'assurer de sa disponibilité figurent parmi les tâches accomplies par les TCS en émission d'appels. Elles renvoient aux exigences propres au service social dont une part conséquente du travail consiste à émettre des appels. L'enjeu n'est pas d'établir l'identité de l'adhérent concerné par la demande ou les soins mais celle de l'appelant, c'est-à-dire de celui qui a pris contact avec l'organisation lors du précédent appel. La prise de contact initial avec Santé Info – l'appel entrant – est systématiquement soumise à la ratification de l'adhérent et constitue une ressource pour faire sens de l'interaction en cours et négocier la suite (appel n°2 ligne 6 TCS je me permets de vous appeler suite à votre appel de ce matin ; appel n°4 ligne 8 TCS vous nous avez contacté vendredi vous vouliez avoir des informations par rapport au complément de salaire à la fin de vos droits).

La TCS consulte le dossier de l'adhérente concernée (la mère) et la base de données métier (fiche sur la télé-alarme) avant de composer le numéro de l'appelante. Notons que la téléconseillère appelle une première fois l'adhérente, mais son interlocutrice ne l'entend pas. Ayant déconnecté son casque et branché le combiné du téléphone, la TCS réitère son appel. Elle vérifie l'identité de la personne ayant pris contact avec Santé Info à la ligne 2. Tout en faisant défiler sur son écran la fiche sur la télé-alarme qu'elle vient de consulter, la télé-opératrice évoque sa première tentative échouée d'appel. Celle-ci fait ainsi l'objet d'une réparation (Goffma, 1974) (ligne 4-7) et est rétrospectivement qualifiée comme



potentiellement problématique. Ce mouvement s'inscrit plus largement dans la négociation de la disponibilité de l'adhérente.

Télé-opératrice et adhérente s'accordent par la suite sur la nature de l'interaction, en définissant un cadre commun d'interprétation : la suite de l'appel entrant au sujet de la mère de l'appelante. La TCS se présente comme représentante de l'organisation (ligne 8 TCS oui santé info à l'appareil). La réponse de l'adhérente (ligne 11 ADH oui je vous ai appelé ce matin effectivement) indique que dans ce contexte s'identifier comme représentant de Santé Info ne s'inscrit pas dans une négociation de droits et d'obligations. Ceux-ci ont été déjà définis lors de l'appel entrant. Il s'agit davantage d'une mise en contexte qui actualise une négociation préalable des droits et obligations des participants et des attentes normatives quant à l'issue de l'interaction : apporter une réponse à l'adhérente. La réponse provisoire du TCG constitue ainsi une ressource pour le travail de la télé-opératrice spécialisée.

La TCS ratifie et reformule le motif de la demande de son interlocutrice (ligne 12 TCS oui pour votre maman). Parmi les éléments présents dans l'historisation du téléconseiller généraliste, elle sélectionne et traite, ainsi, comme indice pertinent pour l'interaction en cours, le fait que la fille appelle pour sa mère (plutôt que, par exemple, le dispositif de télé-assistance dont celle-ci aurait besoin pourtant au cœur de l'appel entrant). L'objet de l'appel ainsi reformulé est soumis à la ratification de l'adhérente (ligne 14 TCS si j'ai bien compris), ayant pris contact avec Santé Info. Celle-ci est invitée à confirmer ou rectifier l'interprétation de la TCS, une interprétation assumée par la télé-opératrice qui se positionne explicitement comme ayant compris ou fait sens de sa requête. Ce positionnement actualise l'engagement subjectif de la téléconseillère dans l'échange – représentant du service Santé Info et interlocuteur engagé dans un processus de co-production de sens.

Rappeler la demande de la fille de Mme Follin en ces termes c'est-à-dire en la redéfinissant comme une requête relative à la mère, en l'occurrence une personne âgée potentiellement en perte d'autonomie, marque, à notre sens, une orientation qui renvoie à une *perspective professionnelle* différente sur le travail. Comme nous allons le montrer dans ce qui suit, la téléconseillère spécialisée réinterprète l'affaire en référence à la problématique plus vaste de la dépendance et du maintien à domicile des personnes âgées. L'enjeu, dans ce contexte, est moins d'informer, puisque le travail bien fait ne consiste pas uniquement à fournir les éléments nécessaires pour répondre à la requête de l'usager, mais aussi à apporter du soutien, à accompagner et à conseiller les appelants, comme en témoignent, entre autres, les affaires de la semaine et l'extrait de formation commentés dans la partie n° de ce chapitre. Rappelons que dans le cadre de l'affaire de la semaine 41 la richesse des informations apportées par le TC par rapport à la demande initiale de l'adhérente (renseignement sur la participation de la mutuelle dans des travaux d'aménagement du domicile) apparaît comme définitoire du « bon service » que le cas de cette appelante exemplifie. Quant à la formation spécialisée sur le

maintien des personnes âgées à domicile (juillet 2009), dont nous avons présenté un extrait, l'assistante sociale fait la distinction entre la réponse à la demande d'information concrète (en l'occurrence l'orientation vers la caisse de retraite) et l'évaluation globale et prospective des besoins de l'adhérente (prévoir à terme la dégradation de son état de santé compte tenu de son âge avancé et de la chimiothérapie). Il s'agit ainsi pour les téléconseillers spécialisés de savoir prendre du recul par rapport aux requêtes des adhérents pour activement les inscrire dans un contexte de signification plus large.

#### **2.4.2. De la téléalarme à la dépendance**

Comme nous l'avons déjà expliqué, les personnes âgées (PA) représentent (du point de vue de l'organisation, mais aussi du collectif de TCS) une catégorie d'adhérents spécifique, dans la mesure où les demandes d'assistance ou d'orientation sont susceptibles d'indiquer une situation de perte d'autonomie. L'évaluation du niveau d'autonomie, à laquelle l'ensemble des TCS a été formés, s'appuie sur différentes variables, telles l'alimentation, s'habiller seul(e), la toilette, le déplacement ou l'orientation, c'est-à-dire différentes tâches quotidiennes dont la réalisation (plus ou moins autonome) constitue des indicateurs du niveau de dépendance de la personne âgée. Ainsi, « avoir droit à une aide ménagère » avait été mobilisé comme indice de dépendance par une des TCS participant dans la formation spécialisée sur le maintien au domicile des PA dans le but d'apprécier le niveau d'autonomie d'une adhérente de 71 ans, souffrant de cancer et suivant une chimiothérapie (cf. partie n°). L'âge de cette même adhérente était également sélectionné comme étant un élément discriminant permettant de la classer dans la catégorie personnes âgées.

Dans le cadre de la situation qui nous intéresse plus particulièrement ici, à savoir l'affaire relative à Mme Follin, la TCS traite la demande d'assistance de l'adhérente (en l'occurrence la fille) comme indiquant une éventuelle situation de perte d'autonomie. Le document (base de données métier) que la téléconseillère consulte avant de reprendre contact avec l'appelante, précise le fonctionnement (Figure 48), le coût, ainsi que les différentes solutions et conditions de prise en charge du dispositif (Figure 49). Les figures ci-dessous présentent des captures d'écran réalisées à partir de l'enregistrement des manipulations de la télé-opératrice sur son écran.

## 1/La téléalarme

La téléalarme, appelée également téléassistance, télésurveillance ou encore télésécurité est un service permettant aux personnes âgées en perte d'autonomie, invalides ou/et vivant seules de rester à leur domicile en toute sécurité. Ce service permet de fait à l'entourage de la personne âgée de se sentir également rassuré. Les personnes âgées atteintes de la maladie d'Alzheimer peuvent quant à elles disposer du bracelet « anti-fugue » mieux adapté à leurs besoins.

### 1) Comment ça marche ?

Concrètement, il s'agit de relier en permanence la personne âgée à une centrale téléphonique. En cas de problème (chute, malaise, urgence médicale, agression, etc.), la personne âgée peut recevoir de l'aide rapidement et à tout moment. L'installation de la téléalarme ne nécessite pas de travaux importants, une prise téléphonique et une prise électrique avec terre suffisent.

Le dispositif de téléalarme se compose de deux éléments :

- un appareil émetteur/récepteur installé au domicile de la personne âgée et relié grâce au téléphone à une centrale d'écoute qui fonctionne 24 h/24 et 7 jours sur 7 ;
- un boîtier de commande à distance que la personne âgée peut porter autour du cou, du poignet ou de la ceinture.

Figure 48 : fiche sur la téléalarme – définition et fonctionnement

### 2) Qui peut en bénéficier ?

La téléalarme s'adresse aux personnes âgées vivant seules chez elles ; aux personnes âgées atteintes de maladies chroniques ou handicapées.

### 3) Quel en est le coût ?

Son coût est variable selon les prestataires et les communes, qui peuvent avoir négocié des tarifs avec certains prestataires. A titre indicatif, il est de l'ordre de 35 € par mois.

#### Les possibilités de prise en charge :

- l'abonnement à la téléalarme peut être financé en partie par l'Allocation personnalisée d'autonomie (APA) dans le cadre du plan d'aide de la personne âgée ;

Attention de bien vérifier quelle est la caisse de retraite principale de l'adhérent :

- certaines Caisses régionales d'assurance maladie (CRAM) participent aux frais d'installation d'un appareil de téléalarme et versent une aide à l'abonnement pour leurs ayants droits, les **retraités du privé**. Le montant de cette prise en charge varie en fonction des revenus de la personne âgée. Informez-vous auprès de votre Caisse de retraite ;
- les **retraités de la fonction publique territoriale et hospitalière** peuvent bénéficier d'une prise en charge partielle des frais d'abonnement à la téléalarme. L'aide de la Caisse nationale de retraites des agents des collectivités locales (CNCRAL) est de 20 € par mois, dans la limite des sommes restant à votre charge ;
- enfin, certaines compagnies d'assurance pour les particuliers proposent à leurs assurés une prise en charge partielle du coût de ce service dans certains de leurs contrats. Informez-vous auprès de votre assureur.

Figure 49 : fiche sur la téléalarme – qui peut en bénéficier ?

Le balayage de ce document métier, ainsi que sa consultation préalable à l'appel constitue une ressource parmi d'autres (formations, *briefs*) pour l'interaction, dans la mesure où son contenu oriente le questionnement et l'analyse de la télé-opératrice. Comme le montrent les figures *supra* le texte indique que la télé-alarme est un dispositif qui « s'adresse aux personnes âgées vivant seules chez elles », ainsi qu'à celles « atteintes de maladies chroniques ou handicapées ». Le document décrit en détail les différentes solutions de prise en charge (CRAM, CNCRAL, compagnies d'assurance) et

insiste sur la nécessité de vérifier « *quelle est la caisse de retraite principale de l'adhérent* ». Une partie conséquente de l'écrit porte sur les bracelets anti-fugue pour les malades d'Alzheimer.

Notons que durant l'ouverture de l'interaction la TCS fait défiler le contenu de ce document sur son ordinateur. A l'issue de ce mouvement, elle se désengage de son écran et s'oriente vers la feuille papier qui se trouve devant elle. Ce changement d'orientation, ostensible (posture, gestes, regard), et reconnaissable par l'adhérente (ligne 16), marque une transition au niveau de l'interaction. La téléconseillère introduit une série de requêtes (ligne 16 TCS très bien alors j'ai fait quelques recherches dites-moi etc.) qui apparaissent, au vu de la suite de l'échange, comme conditionnant la réponse à la demande de l'appelante.

16	TCS	très bien\ alors j'ai fait quelques recherches **dites-moi votre
17		<i>*Se détourne du dossier et regarde les feuilles devant elle</i>
18		maman eh: quel est son âge/ eh: à votre maman\*
19		<i>** TCS retourne plie sa feuille</i>
20	ADH	*ALOrs elle a quatre-vingt-neuf ans elle va en avoir quatre-
21		<i>* TCS note</i>
22		vingt-dix ce dix-sept décembre là prochain
23	TCS	très bien\ al[ors]
24	ADH	[enfin] quatre-vingt-dix on peut [dire eh]
25	TCS	[*quatre-vingt]-dix
26		<i>* TCS note</i>
27		on peut dire eh\ elle vit seule votre maman/
28	ADH	non
29	TCS	non\ [d'accord\]

Ainsi, après s'être entendues sur l'âge de la mère, la télé-opératrice cherche à savoir si l'adhérente vit seule (ligne 27 TCS elle vit seule votre maman). Vivre seule figure parmi les critères justifiant le déploiement et la prise en charge du dispositif de télé-assistance. L'intervention de la TCS (ligne 29 non d'accord) à la suite de la réponse négative de son interlocutrice (ligne 28) suggère que celle-là ne

satisfait pas ses attentes. L'adhérente élabore en modérant son affirmation (ligne 30 ADH elle vit pas seule mais elle est seule la journée si vous voulez). La télé-opératrice reprend et ratifie cette élaboration (ligne 32 TCS d'accord seule la journée hein (.) très bien elle a peut-être une aide extérieure). La formulation de cette requête incite à la confirmation. La réponse de l'adhérente est hésitante (ligne 34 – 37 ADH eh non eh pas pour le moment mais eh), sa mère ne fait pas appel à une aide extérieure.

30	ADH	[elle elle] vit pas seule mais eh:: elle est seule la
31		journée si vous voulez\
32	TCS	d'accord seule la journée hein (.) très bien elle a peut-être
33		une aide eh extérieure/ une [tierce personne/]
34	ADH	[eh:: non] eh:: pas pour le [moment]
35	TCS	[non pas]
36		pou-
37	ADH	&mais eh:
38	TCS	*d'accord\ pas d'aide ménag[ère eh:]
39		<i>* TCS se remet à noter</i>
40	ADH	[non non] non
41	TCS	non\ rien de tout ça ALors* si j'ai bien compris votre demande
42		<i>* TCS se retire en arrière et croise les bras</i>
43		de ce mati:n donc eh mon collègue a fait eh transmettre le
44		dossier C'EST par rapport donc eh::
45	ADH	=mon présence verte voilà\
46	TCS	voilà\ ça c'est une téléala[rme]
47	ADH	[voi]là téléalarme

Comme nous le verrons par la suite, la réponse à la demande de l'adhérente quant à la prise en charge partielle du dispositif de télé-assistance par la mutuelle est négative. Pourtant la TCS se montre particulièrement réticente à conclure l'entretien et élargit à d'autres cas de figures : le handicap et la maladie d'Alzheimer. En effet, la mère de l'adhérente ne vivant pas seule et n'ayant pas besoin d'une aide ménagère n'est pas éligible pour une prise en charge par son organisme complémentaire.

50	TCS	TRES bien\ vous vouliez savoir si la m3 participait c'est ça à ce eh
51		[type de]&
52	ADH	[VOILA] c'est ça\ [voilà]
53	TCS	&[finance]ments ALOrs TOUT dépend il y a plusieurs
54		CONDitions c'est pour ça que je me permets de vous rappeler
55	ADH	oui
56	TCS	eh: je veux surtout eh savoir si eh votre maman est eh:
57		reconnue handicapée ou pas\
58	ADH	eh:: NON elle a l'ald mais c'est eh: pas eh: c'est plutôt lié
59		à son diabète mais c'est pas eh elle a pas de eh:: non elle est
60		pas&
61	TCS	hm
62	ADH	&HANDIcapée\
63	TCS	non elle n'est pas handicapée hein
64	ADH	non
65	TCS	d'accord parce qu'en fait c'est très spécifique en fait les
66		personnes qui ont droit à un financement au niveau de la m3 ce
67		sont les personnes .h ayant des handicaps
68	ADH	oui
69	TCS	physiques eh

70	ADH	oui
71	TCS	vous voyez eh et eh:: ou désorientées du type
72		alzhei[mer et cetera]
73	ADH	[ah non non] non c'est pas son cas
74	TCS	c'est pas le cas de votre maman malheureuse[ment]
75	ADH	[non]
76	TCS	[AL-]
77	ADH	[ah] bah heureusement même eh
78	TCS	OUI: eh heureusement vous me direz oui: effectivement mais eh::
79		au niveau de la m3 juste[ment]&
80	ADH	[oui]
81	TCS	& il n'y a aucun aucun financement
82	ADH	D'ACCord bon bah\ c'est clair eh

La téléconseillère reprend la demande initiale de l'adhérente (lignes 50-53), mais ne lui fournit qu'une réponse provisoire en insistant sur le caractère conditionnel de la participation financière de la mutuelle (ligne 53 TCS alors tout dépend il y a plusieurs conditions c'est pour ça que je me permets de vous appeler). Notons que ce caractère conditionnel est implicitement sous-entendu par la pré séquence de diagnostic précédemment conclue. La télé-opératrice introduit une nouvelle requête portant sur le critère de l'handicap (ligne 56 TCS je veux surtout savoir si votre maman est reconnue handicapée ou non). Ce critère apparaît comme décisif pour la prise en charge demandée. La formulation de la question appelle à une réponse univoque (oui ou non) et implique que la situation de handicap « soit reconnue » par une autorité extérieure. Il s'agit ainsi pour l'adhérente de rendre compte d'un état de fait non négociable et susceptible d'être attesté (carte d'invalidité etc.), à l'inverse de la situation d'isolement ou même l'âge. En d'autres termes, la requête ainsi formulée sollicite davantage la confirmation que l'interprétation de l'adhérente et s'inscrit dans une stratégie de justification qui vise à négocier l'issue défavorable de l'appel. Ainsi la TCS justifie la non éligibilité de la mère à un financement par la mutuelle par le fait qu'elle ne soit pas reconnue handicapée et évoque un deuxième cas de figure qui est celui de la maladie d'Alzheimer (ligne 71 TCS vous voyez ou désorientation de

type Alzheimer et cetera). L'adhérente ratifie la réponse défavorable (ligne 82 ADH d'accord bon bah c'est clair).

83	TCS	eh: sino:n eh:: eh au niveau de la caisse de retraite vous êtes
84		[allée voir/]
85	ADH	[mais je je] je vais eh j'attendais votre réponse et puis je
86		vais faire la eh les eh: démarchages caisse de retraite

L'issue défavorable à la demande initiale ayant été acceptée, la téléconseillère propose une solution alternative : l'orientation vers la caisse de retraite comme organisme alternatif de prise en charge. Cette solution constitue, en effet, une solution pertinente d'un point de vue organisationnel comme en témoigne l'extrait de formation (cf. partie n°) que nous avons commenté précédemment, ainsi que l'historisation de cet appel que nous allons aborder dans la section suivante.

Si l'orientation vers la caisse de retraite figure parmi l'éventail des solutions disponibles aux TCS, elle s'avère cependant insatisfaisante du point de vue de la télé-opératrice, dans la mesure où cette orientation n'apporte pas de solution à la demande initiale de l'appelante. La téléconseillère reformule et réaffirme à plusieurs reprises la position de l'organisme qu'elle représente indirectement au travers de son appartenance à Santé Info (lignes 99-101 ; 133-140), tout en marquant une forme distanciation vis-à-vis de la réponse défavorable à la requête à l'adhérente (ligne 100; 133 -140).

Comme le montre cette affaire, l'appel sortant fait peser de nouvelles exigences sur l'intervention de la TCS. D'un point de vue interactionnel, la télé-opératrice a désormais à gérer l'échange avec une personne à identité et demande établies à l'occasion d'un précédent contact avec l'organisation. Une personne qu'elle prend l'initiative de contacter et dont la disponibilité pour s'engager dans ce travail interactionnel n'est pas acquise. Dans ce contexte, le professionnel qui rappelle doit, d'une part, se faire identifier, en fournissant les indices de contextualisation nécessaires à son interlocuteur pour que celui-ci puisse faire sens de l'interaction en référence à l'appel entrant. D'autre part, ce professionnel a un rôle actif dans l'échange et une position qui est celle de l'expert censé apporter une réponse à la demande initiale de l'appelant. La gestion de la face (Goffman, 1974), la sienne en tant qu'intervenant compétent et celle de l'organisation que l'on représente, devient un enjeu central dans le déroulement de l'entretien. La stratégie de justification mise en œuvre par la TCS à l'occasion du rappel de la fille de Mme Follin vise à faire accepter à l'adhérente la réponse défavorable à sa requête et éviter toute remise en cause de cette réponse. Aussi, elle témoigne de la difficulté qu'a la télé-opératrice à gérer les exigences propres à la situation d'interaction.



Ces éléments, ainsi que les autoconfrontations que nous avons réalisées avec les télé-opérateurs et les *briefs* auxquels nous avons assisté, illustrent à notre sens, d'une part les conditions pratiques dans et à partir desquelles les téléconseillers spécialisés développent une perspective professionnelle différente des TCG. D'autre part, ils témoignent de l'existence de ces perspectives différentes. En effet, vu l'objet de l'activité du service social (tel que ratifié et valorisé par le collectif de TCS), intégrant les notions de conseil et d'aide à une personne en situation de difficulté, le travail ne se résume pas à informer, ni d'ailleurs à orienter les adhérents. Informer c'est-à-dire fournir une réponse à une demande concrète, telle obtenir les adresses des opticiens du réseau optique M3 Partenaire (cf. partie n°, affaire de la semaine 47), constitue une ressource dans le cadre d'une activité à visée élargie : soutenir, accompagner, aider. Ensuite, comme nous l'avons expliqué précédemment (cf. chapitre 5) le mandat de Santé Info consiste à informer et orienter les adhérents des mutuelles fondatrices en amont des soins et/ou des démarches de santé. Ainsi, l'organisation ne peut décider de l'octroi d'une aide financière à un usager en difficulté ou déclencher le remboursement de telle ou telle prestation. Cette contradiction sous-jacente au système d'activité de Santé Info se trouve accentuée par la restructuration du service social et constitue une source de tension pour les TCS. En effet, leur travail demande un engagement personnel différent de celui des TCG, dans la mesure où il s'agit d'aider une personne en situation de difficulté, et cela toujours dans le cadre d'une rencontre éphémère<sup>186</sup> où des solutions sont évoquées sans que le professionnel ait les moyens d'avoir un retour sur les démarches effectives de l'adhérent et leur aboutissent et donc sur les effets à terme de son action. Or privilégier l'évaluation globale et prospective de la situation de l'adhérent par rapport à la réponse à une demande d'information concrète (cf. partie n°) implique d'inscrire l'affaire en cours dans un régime de pertinence qui tienne compte du motif de l'appel, ainsi que de la situation globale de la personne en difficulté et de son évolution. Le terme métier *creuser*, mobilisé aussi bien en formation que dans le cadre des autoconfrontations avec différents professionnels, fait référence à ce « savoir répondre aux problèmes cachés » de l'appelant. A l'occasion de l'autoconfrontation avec la TCS ayant rappelé la fille de Mme Follin, la télé-opératrice utilise ce terme pour commenter la pré séquence de questions autour de l'âge et l'état d'isolement de l'adhérente concernée.

Pour nous, ces perspectives professionnelles ont également une incidence sur l'activité située des acteurs au niveau aussi bien des pratiques communicationnelles que, plus largement, de celles avec l'environnement. Comme précisé par ailleurs (chapitre n°) nous proposons la notion de *saillances* afin de rendre compte de l'incidence pratique de ces perspectives professionnelles, ainsi que des manifestations empiriques des contradictions inhérents au système d'activité de l'organisation.

---

<sup>186</sup> La télé-opératrice spécialisée suivie dans le cadre de l'affaire de la fille de Mme Follin utilise la métaphore du train pour désigner cet état de fait – « il nous manque un wagon » - c'est-à-dire une visibilité sur l'évolution d'ensemble de la situation des adhérents et donc des effets de son propre travail.

Nous désignons par *saillances* ces *constellations d'indices* (âge, vivre seule ou en couple, avoir une aide ménagère) que le travail interactionnel contribue à construire et remet en mouvement. Elles sont à la fois configurantes pour l'activité située de la TCS – se saisir de l'affaire sociale comme étant celle d'une personne âgée potentiellement en perte d'autonomie - et configurées ou négociées dans et par l'interaction de service – participer à construire le cas de l'adhérente PA autonome.

Comme nous allons le voir, les *saillances* en situation figurent un entre-deux entre écrit et discours qui participe de la construction du sens de l'activité face à l'utilisateur mais également, et même principalement, à la construction de l'intelligibilité de l'action située pour l'organisation et le collectif. Dans ce qui suit nous cherchons à illustrer l'opérationnalisation de la notion de *perspective professionnelle* que constitue la notion de *saillance*.

### **2.4.3. De la chorégraphie improvisée au questionnement actif**

Comme nous l'avons montré, le téléconseiller en réception d'appels est simultanément engagé dans deux lignes d'action parallèles : la manipulation de supports informatiques et l'interaction téléphonique. Les applications, ainsi que plus largement les artefacts, auxquels il a accès, constituent des ressources pour la réalisation de différentes actions (par exemple identifier l'adhérent concerné par la requête) en vue de traiter la demande de l'appelant de façon appropriée. Du fait de l'imbrication fine de ces deux dimensions, technique et conversationnelle au cours de l'échange, son travail peut être décrit comme une chorégraphie organisant la distribution de ses engagements et de son attention entre parole et écran (Whalen et al. 2002, cf. partie 1). La gestion conjointe et ajustée à l'interaction du travail des yeux et de celui de la voix constitue une compétence spécifique au métier des télé-opérateurs (Licoppe & Relieu, 2005) en réception d'appels. Ces mêmes auteurs soulignent par ailleurs la difficulté d'objectivation de cette gestion conjointe de parole et écran et donc des savoir-faire qu'elle nécessite, tout en insistant sur les apports d'une approche située inspirée par l'analyse conversationnelle pour les rendre visible et accessible à l'analyse.

L'activité située de la téléconseillère spécialisée se déploie selon une temporalité différente de celle du TCG. Le travail des télé-opérateurs en prise d'appels se présente comme une série d'interactions téléphoniques rythmée par un temps de battement standardisé dédié à l'historisation de l'appel – un temps que les professionnels ont toutefois la possibilité de moduler. Lors des appels sortants, la consultation des ressources informationnelles nécessaires au traitement de la demande (celle-ci ayant été établie) se fait en amont du rappel c'est-à-dire de l'échange avec l'adhérent. Il s'agit de la phase de *préparation* de l'affaire. Cette phase a été spontanément invoquée par la TCS c'est-à-dire rendue reconnaissable comme étant un moment distinctif de son travail lors du visionnage de l'enregistrement audiovisuel du rappel. L'interaction avec l'adhérent se présente d'emblée comme une situation délimitée dans le temps par une ouverture et une clôture. Elle figure la deuxième phase du rappel.

Enfin, à l'issue de l'appel le TCS rédige et imprime systématiquement une fiche synthétisant l'affaire traitée. Comme nous l'avons expliqué par ailleurs (cf. partie n°) ce document sert de support d'analyse à l'assistante sociale avant les réunions d'équipe du pôle social et est mobilisé comme support de discussion à l'occasion des *briefs*. Sa rédaction implique, pour le moins, le réagencement de l'*historisation* du TCG, ayant détecté l'affaire et de celle du TCS à l'issue du rappel et ceci en vue du contexte normatif spécifique au service social.

Les mouvements interactionnels lors des appels sortants apparaissent moins tributaires de la configuration de l'outil informatique et des séquences d'action que celui-ci impose. Le télé-opérateur décide de lui-même quand appeler l'adhérent. **Ainsi, l'appel sortant libère un espace d'engagement interactionnel et subjectif plus dense du TC face à l'utilisateur et contribue à l'émergence d'une perspective professionnelle élargie sur l'activité.** Ceci dit, ce travail n'est pas exempt de contraintes temporelles. Rappelons que l'émission d'appels s'inscrit dans le cadre du *retrait social*, qui mobilise un espace de temps planifié sur la journée par les superviseurs d'équipe (cf. chapitre n°). Par ailleurs, en dehors de ce créneau, les TCS prennent également en charge la réception à d'appels.

Les captures d'écran ci-dessous montrent la télé-opératrice à des moments clefs de la conversation téléphonique avec la fille de Mme Follin. D'une manière générale, elle demeure focalisée sur l'échange avec l'adhérente. Au moment de l'ouverture de l'interaction la TCS a le regard tourné vers l'écran. L'initiation de la pré-séquence de vérification (lignes 16 à 41) marque l'engagement progressif de la télé-opératrice dans un travail de notation (Figure 50, image de gauche). Elle note des éléments tel l'âge de l'adhérente mère ou encore l'absence d'aide ménagère. Ce travail de notation s'interrompt à la ligne 41 (Figure 50, image du milieu) c'est-à-dire lorsque la TCS reformule la demande de son interlocutrice, en mettant ainsi fin à la phase préliminaire de questionnement. La dernière image montre la télé-opératrice à la fin de l'échange où elle initie la clôture de l'appel et s'oriente de nouveau vers son écran.



Figure 50 : captures d'écran – l'appel sortant de la fille de Mme Follin

Comme nous l'avons vu, au fur et à mesure de l'interaction la télé-opératrice se saisit progressivement et de manière stratégique d'informations qui figurent initialement dans l'*historisation* de son collègue généraliste, ainsi que dans le document métier préalablement consulté. A titre d'exemple, dans la catégorie « *qui peut en bénéficier ?* » de la synthèse sur le thème de la télé-alarme, nous retrouvons parmi les caractéristiques du public bénéficiaire le fait de vivre seul ou **d'être porteur de handicap**. Notons que le dispositif s'adresse exclusivement aux personnes âgées. Elle mobilise par ailleurs des éléments régulièrement discutés en *brief* au travers des cas de différents appelants, ayant trait à la problématique de la dépendance.

Comme précisé dans le chapitre 4 de cette thèse, nous considérons que *historiser* revient à rendre compte de sa contribution en tant que représentant compétent de l'organisation. En d'autres termes, ce compte-rendu public, qu'est l'*historisation*, constitue une sélection d'informations pertinentes au vu des normes de l'organisation et des valeurs du collectif. Il fait valoir l'action de la TCS et est susceptible d'être mobilisée comme une ressource organisante (contextualisante) pour l'intervention d'autres professionnels. En ce sens, les commentaires des TC se situent au croisement de deux contextes communicationnels : le contexte local de la situation et le contexte global de l'activité.

Dans cette perspective, ce que la TCS fait apparaître ou élimine du *diagnostic* et de la *réponse apportée* à l'appelant s'inscrit dans une forme de négociation, qui est, à notre sens, également révélatrice des *saillances*, à la fois construites et mobilisées par les acteurs en situation, et, de manière corollaire, des *perspectives professionnelles* auxquelles ces constellations d'indices renvoient. Dans le cas de l'affaire relative à Mme Follin, nous observons que la téléconseillère spécialisée est aux prises avec un ensemble d'indices dont la pertinence se négocie partiellement dans l'échange avec l'adhérente et que la TCS externalise au travers de ses productions textuelles. Il s'agit en l'occurrence d'une *saillance* autour de la dépendance des personnes âgées. Parmi les indices que l'interaction actualise, *avoir une aide ménagère* apparaît comme particulièrement illustratif de la part du collectif de TCS dans la construction de ces ressources et par conséquent dans celle des *saillances*. Rappelons

que d'une part que *avoir une aide ménagère* est un appui pour la télé-opératrice en formation afin de juger du niveau d'autonomie d'une personne âgée (cf. partie n°). D'autre part, cet indice ne figure pas parmi les variables discriminantes de la grille présentée par l'assistante sociale et cristallise les acquis de l'expérience de ce collectif remis en mots au fil des discussions dans le cadre des *briefs*.

Il convient de rappeler que les *briefs* du pôle social constituent une occasion pour les professionnels de revenir sur les différentes demandes traitées par chacun et de mettre ainsi en commun les difficultés éprouvées, d'évaluer la pertinence des solutions apportées, de faire part de leurs inquiétudes. L'AS intervient pour informer les TCS sur les différents dispositifs d'aide proposés par les mutuelles, mais aussi pour rappeler les procédures à suivre. Ainsi la problématique de la dépendance a fait l'objet d'un *brief*<sup>187</sup> auquel nous avons pu assister. Au travers de la distinction entre personne âgée et personne âgée dépendante au cœur de la discussion, c'est la définition même du travail et des valeurs qui lui sont associées, qui ont été négociées. Nous soulignons que la *perspective professionnelle* développée par l'équipe de TCS est centrée sur la personne de l'adhérent. Nous constatons également que les productions textuelles des acteurs en situation (telle que celle de la TCS, Figure 50) intègrent actualisent la *perspective professionnelle* du collectif c'est-à-dire la façon dont les membres de ce collectif construisent les aspects ou les séquences distinctives de leur travail. Enfin, des indices sont proposés (en l'occurrence « l'aide à domicile » ou « l'aide ménagère ») et des ressources conceptuelles (par exemple « creuser ») que les professionnels élaborent pour maîtriser leur travail. Ces éléments participent du travail d'entextualisation conduit par la TCS que nous suivons dans ce cas.

La télé-opératrice spécialisée *historise* d'abord le rappel dans le dossier de l'adhérent. Elle crée ensuite une *fiche de synthèse* (FS) de l'affaire sociale traitée à partir d'un document pré-formaté sous Word. Dans ce qui va suivre, nous mobiliserons le terme *commentaire* pour désigner la description ou le résumé que la TCS fait de l'interaction avec la fille de Mme Follin dans l'affaire sociale du dossier de l'adhérent. Cette description s'intègre plus largement dans l'*historisation* de son action.



Saisie du commentaires dans le dossier de l'adhérente



Efface le texte dans réponse apportée de la FS



Copie son commentaire dans réponse apportée de la FS



Figure 51 : différentes étapes de l'élaborations de la fiche synthèse

<sup>187</sup> Précisons que la problématique de la dépendance a fait l'objet de plusieurs réunions au travers des différentes affaires évoquées par les professionnels. En effet, la majeure partie des affaires traitées par le pôle social concerne des personnes âgées en perte d'autonomie ou des adhérents en difficulté budgétaire suite à des frais de santé importants. Le brief dont il est question ici présente la particularité de réunir outre les TCS et l'AS, une téléconseillère généraliste qui s'apprête à intégrer l'équipe. La présence de cette TCG qui au moment de la réunion (janvier 2010) n'avait pas encore suivi des formations spécialisées dans le domaine du social, a créé une dynamique d'explicitation autour du travail et des valeurs qui lui sont associées.

Pour la clarté de l'exposé, la Figure 51 reprend différentes étapes de l'élaboration de la *fiche de synthèse*. Il s'agit notamment de : i) la saisie du *commentaire* dans le dossier de l'adhérente ; ii) la préparation de la FS – la TCS efface le texte déjà présent dans la fiche au niveau de la rubrique *réponse apportée*<sup>188</sup> ; iii) après avoir copié son *commentaire* du dossier de Mme Follin, elle le colle dans la FS ; iv) la télé-opératrice remplit le champ *diagnostic* de la *fiche de synthèse*.

Ainsi, pour élaborer la *fiche de synthèse* relative à la fille de Mme Follin, la téléconseillère reprend c'est-à-dire copie d'abord son *historisation* dans la rubrique *réponse apportée* de la FS. Ensuite, la TCS saisit elle-même le *diagnostic* de l'affaire (*Fille de l'adhérente veut des infos sur les aides financières possibles sur l'acquisition d'une téléalarme*). Celui-ci vise à restituer ou à traduire la demande initiale de l'adhérente, telle qu'identifiée par le TCG. Au travers des différentes rubriques et cases que contient la FS, ce document aligne des éléments autrement distribués (dans le dossier adhérent) et génère une vision d'ensemble sur l'affaire traitée. Mais il préserve les différentes configurations collaboratives qui ont présidé au traitement des demandes. Aussi, comme le montrent les figures ci-dessous, sont rendus visibles en tête du document le prénom du TCS ayant rappelé l'adhérent (Figure 52), la date de la détection et celle du rappel. Le prénom du téléconseiller qui a identifié et transféré la demande est explicitement indiqué à la fin du document dans la rubrique « remarques »

Temps de traitement moyen :	9 min	Sollicitation Ass. Sociale :	<input type="checkbox"/> Oui	<input checked="" type="checkbox"/> Non
Remarques :				
Affaire transférée par Nathalie				

Figure 53), ainsi que si l'assistante sociale a été sollicitée pour le traitement de l'affaire.

SYNTHESE AFFAIRE SOCIAL		14/10/2008	Page 1/1
N° Affaire :	Affaire traitée par :	Date du premier contact :	Date de la réponse donnée :
1125657	Marie	01/01/2009	01/01/2009

Figure 52 : en-tête de la fiche de synthèse

<sup>188</sup> Rappelons que le fichier word de la FS n'est jamais enregistré. Après avoir été rempli, le document est imprimé. A chaque nouvelle affaire, le TCS reprend et corrige la fiche en rectifiant les éléments qu'elle contient (numéro de l'affaire, date de réception, de traitement, diagnostic, réponse apportée etc.)

Temps de traitement moyen :	9 min	Sollicitation Ass. Sociale :	<input type="checkbox"/> Oui	<input checked="" type="checkbox"/> Non
Remarques :				
Affaire transférée par Nathalie				

Figure 53 : fin de la fiche de synthèse – « remarques » & « sollicitation Ass. Sociale »

L'élaboration de la FS commence en amont des opérations de copier/coller dans le tableau Word de la *fiche synthèse* : au moment où la TCS saisit son *commentaire* du rappel dans le dossier de Mme Follin. Notons que si les téléconseillers peuvent rédiger en toute liberté ce compte-rendu de leurs actions auprès de l'adhérent directement dans le champ prévu à cet effet du dossier informatique, ils ne sont pas en mesure de modifier le *commentaire* de leurs collègues généralistes, ayant transféré la demande. En revanche, une fois que ce commentaire a été collé dans la rubrique *diagnostic* de la *fiche de synthèse*, il peut faire l'objet de modifications. De manière générale afin de remplir cette rubrique de la FS, les TCS copient les commentaires de leurs collègues généralistes du dossier de l'adhérent, en y rajoutant ou éliminant des éléments à l'aide du logiciel de traitement de texte Word.

La Figure 54 montre un extrait de la *fiche de synthèse* (FS) que la télé-opératrice élabore à l'issue du rappel de la fille de Mme Follin. Cet extrait présente le *diagnostic* de la situation, qui reprend la requête initiale de l'adhérente, ainsi que la *réponse* qui lui a été *apportée* dans le cadre de l'appel sortant. Le texte que la TCS fait figurer dans cette dernière rubrique (*réponse apportée*) correspond à l'*historisation* qu'elle a rédigée après avoir pris congé de l'adhérente.

Diagnostic :
Fille de l'adhérente veut des infos sur les aides financières possibles sur l'acquisition d'une téléalarme
Réponse apportée :
agenda social fille de l'adhérente en ligne, notre adhérente est âgée de 90 ans vit en couple...ns contacte car voudrait savoir si la [ ] participe au financement de la téléalarme...situation de l'adhérente n'a pas handicap, autonome se lave, mange et se promène seul veut juste une assistance au cas ou...malheureusement je lui indique les critères de la [ ] (dc rien du tt) néanmoins je l'oriente vers sa caisse de retraite lecture des dsa sur le sujet

Figure 54 : fiche synthèse – affaire Mme Follin

Ainsi, nous constatons qu'au niveau du *diagnostic* de l'affaire, la télé-opératrice spécialisée reformule la demande de l'appelante en l'élargissant : de la prise en charge par la mutuelle aux différentes aides financières possibles à l'acquisition d'une télé-alarme.

Nous observons également que le compte-rendu de la *réponse apportée* reprend le motif de l'appel (*ns contacte car voudrait savoir si la m3 participe au financement de la téléalarme*) et réfère explicitement la demande de la fille de Mme Follin à la problématique de la dépendance (*autonome se lave mange et se promène seul*) au travers des variables discriminantes associées aux différents niveaux d'autonomie (cf. partie n°). L'adhérente est présentée comme représentante la catégorie des personnes âgées (*notre adhte est âgée de 90 ans*). La TCS rend ainsi reconnaissable son intervention comme étant de l'ordre de l'évaluation de l'autonomie de la personne âgée, l'enjeu étant de rendre compte de son action professionnelle plutôt que de retranscrire ou simplement décrire son échange avec la fille de Mme Follin.

## 2.5. Conclusion du cas de M. Follin

Cette mise en visibilité et donc en intelligibilité de son action au travers de l'écriture relève aussi de la production de ressources contextualisantes (cf. cas n°1, section 1.3) pour le travail des autres. En tant que telle, elle contribue, d'une part, à inscrire les pratiques situées dans un ensemble d'interventions cohérent et coordonné, c'est-à-dire à faire émerger l'organisation en tant qu'acteur collectif. D'autre part, ces pratiques d'entextualisation participent au déploiement de l'activité, en tant qu'unité qui dépasse et intègre l'organisation et met l'accent sur la manière dont les individus et les collectifs investissent l'objet de leur travail.

L'analyse du traitement de l'affaire relative à Mme Follin nous conduit à faire plusieurs constats. Tout d'abord, nous constatons que le cadre participatif des échanges avec l'adhérente (appel entrant *versus* sortant) crée des opportunités pour que les acteurs réinvestissent l'objet de leur travail. Les appels sortants font ainsi peser de nouvelles exigences sur le travail des téléconseillers. Ces interactions s'inscrivent plus largement dans une activité socialement organisée. Rappeler l'adhérent afin d'évaluer sa situation et de le conseiller sur les prestations auxquelles il a droit, est une tâche planifiée par le superviseur et ratifiée par l'organisation. De plus, chacune des affaires sociales ainsi traitées, est susceptible de faire l'objet d'une discussion dans le cadre des *briefs* du service social où l'on partage son vécu, ses difficultés et où les TCS s'interrogent ensemble sur les conduites à tenir, tout élaborant de nouvelles conduites<sup>189</sup>.

---

<sup>189</sup> A titre d'exemple lors du *brief* cité ci-dessus (janvier 2010), l'orientation vers des associations d'aide à domicile est retenue comme action pertinente dans le cas du traitement des affaires liées au maintien à domicile des personnes âgées, ceci lorsque la personne présente une dépendance légère et n'est pas éligible à l'APA.



Nous avons également souligné le fait que la *perspective professionnelle* des TCS est centrée sur la personne et sa situation – en l’occurrence une personne âgée. Mais le travail des téléconseillers spécialisés comporte sa part d’impersonnel, c’est-à-dire de prescriptions, de critères, de règles dont chacun des acteurs se doit de tenir compte. L’engagement subjectif et relationnel plus intense des TCS se heurte ainsi à la nécessité d’évaluer le cas de la personne selon des critères précis. Une personne âgée relativement autonome ne pourrait bénéficier de l’APA<sup>190</sup>, mais qui pourrait nier le fait qu’elle a besoin d’assistance humaine ou technique. Aussi, la perspective sur le travail élargie à l’aide, à l’accompagnement et au soutien, apporte de nouveaux dilemmes auxquels les sujets de l’activité doivent faire face.

Enfin, l’analyse de cette affaire nous incite à préciser davantage la notion de *saillance*, précédemment illustrée dans le cas n°1 de ce chapitre. L’ouverture et le prétraitement des courriers entrants relèvent d’un travail cognitif et orienté vers le collectif où le sujet se trouve activement engagé dans la sélection et la construction de constellations d’indices au travers d’un ensemble d’artefacts matériels et symboliques. Dans le cadre des appels entrants et sortants, les téléconseillers sont par ailleurs impliqués dans une interaction de service avec l’adhérent, c’est-à-dire un interlocuteur externe à l’organisation qui n’a pas forcément ni le même objet, ni les mêmes références.

Nous tenons à souligner les liens entre le cas n°1 et le cas n°2. En effet, les pratiques d’agrégation d’indices que nous observons dans le travail du *traceur* se retrouvent dans le celui des téléconseillers en réception et émission d’appels. Nous considérons que ces pratiques mobilisent le même mécanisme de construction active de configurations d’indices pertinents. Certes, les contextes communicationnels abordés dans le cadre de ces deux cas (prétraitement & traitement de l’affaire de Mme Follin) font peser des exigences différentes sur la construction des *saillances*. La situation d’interaction implique l’ajustement progressif des partenaires et la co-construction séquencée de la signification des énoncés. De plus, cette situation se caractérise par une certaine flexibilité alors qu’au contraire, le travail du télé-opérateur en prétraitement présente une forme de stabilité et a un caractère routinier. Toutefois, tous deux impliquent l’élaboration de configurations d’indices tant pour faire sens de l’activité située que pour en rendre compte de manière intelligible au collectif.

Dans la première partie de ce chapitre, nous avons insisté sur la capacité des acteurs en charge de l’ouverture et du prétraitement des courriers entrants à tenir compte des contraintes et des conditions du travail des autres. Connaître son travail c’est-à-dire se considérer soi-même, et être considéré par le collectif comme un professionnel compétent, revient à connaître le travail de ses collègues. Nous avons montré que cela se concrétise dans les pratiques à travers la construction de certaines configurations d’indices pertinents.

---

<sup>190</sup> Rappelons que celle-ci n’intervient qu’en cas de dépendance moyenne et lourde.

Le cas n°3, que nous allons présenter dans la partie suivante, vise à souligner les différences entre les deux *perspectives professionnelles* précédemment évoquées. Une télé-opératrice généraliste reçoit l'appel d'un adhérent en situation de difficulté budgétaire en vue de soins dentaires onéreux. Sa demande relève explicitement des compétences du service social. La solution privilégiée par la TCG consiste à orienter l'appelant vers des centres dentaires mutualistes afin de parvenir à la réduction du reste à charge jugé comme important.

A notre sens, cette situation d'interaction correspond à ce que Engeström désigne par la notion de *perturbation* et renvoie par conséquent aux contradictions propres au système d'activité de Santé Info. En privilégiant une *perspective professionnelle* axée sur l'information, la télé-opératrice ne parvient pas à inscrire sa contribution dans le contexte d'une activité de conseil et à la constituer comme ressource pour, entre autres, le pôle social.

### **3. Cas n° 3 - Lorsque les productions des uns ne sont pas des ressources pour les autres - l'exemple d'une demande d'aide financière**

En guise d'introduction, nous allons brièvement présenter une *affaire de la semaine*. Rappelons que ces *affaires* constituent des *cas* retenus par les membres du collectif comme étant représentatifs de leur travail. Elles sont donc rendues visibles et accessibles à l'ensemble du personnel de Santé Info via le portail interne à l'organisation et mettent en exergue la valeur du service apporté à l'adhérent du point de vue du collectif. Aussi, ces *cas* sont révélateurs de « ce à quoi l'on tient », de ce qui est collectivement ratifié comme étant du « bon travail ». En cela, nous considérons qu'ils sont constitutifs des *perspectives professionnelles* des acteurs – celles-ci s'y trouvent « explicitées » et l'artefact ainsi construit a des incidences sur les pratiques.

L'*affaire de la semaine* dont il est question ici a été « recueillie<sup>191</sup> » par un des superviseurs du plateau téléphonique la même semaine que l'affaire sociale que nous avons présentée précédemment (cf. affaire 47, section 2.2). Nous souhaitons insister sur la différence entre ces deux *affaires de la semaine*, pourtant toutes deux retenues par le collectif en novembre 2009<sup>192</sup>. Comme le montre le texte

---

<sup>191</sup> « Recueillie » dans le contexte de la construction d'une affaire de la semaine ne signifie pas forcément que le superviseur est l'auteur du texte. Il s'agit d'identifier la personne qui a relevé ou signalé (ou traité) cette affaire comme étant potentiellement intéressante et qui a éventuellement rédigé une première version du cas. De manière générale plusieurs personnes participent à l'élaboration de l'affaire de la semaine. Par ailleurs, comme nous l'avons vu avec l'affaire de la semaine n° 47, « voir » dans un cas une affaire de la semaine potentielle peut également être le résultat d'une négociation, en l'occurrence celle entre la TCS ayant reçu et traitée l'appel et l'assistante sociale.

<sup>192</sup> Le fait que ces deux affaires aient été retenues cette semaine (retenir deux cas n'est pas en soi un événement exceptionnel) peut être interprété comme un appui à l'hypothèse de l'existence de deux perspectives professionnelles différentes au sein de

ci-dessous, il s'agit du cas d'un adhérent qui a pris contact avec Santé Info en vue de faire analyser son devis dentaire.

*Affaire recueillie par S2*

*Voici l'historique de cet adhérent qui est venu directement à Santé Info :*

*Mr M...D*

*- Le 20/10/2009 nous analysons un devis dentaire avec un reste à charge de 750,59 euro.*

*Trouvant le reste à charge important, il prend un deuxième avis auprès d'un centre dentaire mutualiste et auprès du centre de la sécurité sociale de (lieu de résidence)*

*- Le 09/11/2009 nous analysons le devis du centre dentaire de (lieu de résidence) avec un RAC de 257,85 euro.*

*- Le 13/11/2009 suite au dialogue avec son dentiste ce dernier réajuste son devis que nous analysons RAC de 325,59 euro qui convient à l'adhérent qui décide de rester avec son dentiste habituel.*

*Affaire de la semaine 47 bis, 2009*

L'affaire retrace « l'historique » de cet adhérent, dont la démarche présente un caractère exceptionnel, dans la mesure où il « est venu directement à Santé Info ». Le document expose les analyses de devis répétées faites par l'organisation du 20 octobre au 13 novembre 2009. Ces analyses sont recensées sous forme de liste, celle d'une série d'événements (organisationnels) datés dont la progression devient ainsi chiffrable et donc mesurable. Rappelons que le traitement des devis est soumis à une exigence temporelle (J+3) qui figure explicitement parmi les engagements de Santé Info vis-à-vis de ses clients et fondateurs – les mutuelles. Ainsi ce que l'on valorise au travers de ces éléments comme composante notable du service à l'utilisateur, est l'efficacité opérationnelle du collectif.

L'évolution (significative) du reste à charge (RAC) de l'adhérent (de 750, 59 à 325, 59 euro) c'est-à-dire du résultat des analyses, est également mise en avant. Cette évolution – d'un RAC jugé « trop important » à un RAC qui convient - apparaît par ailleurs au cœur de la demande de la personne concernée par les soins et figure objet de l'action de Santé Info. L'intervention de l'organisation consiste à fournir les ressources informationnelles nécessaires à l'adhérent (que ce soit en termes

---

l'organisation, mais aussi comme suggérant que la co-existence de ces deux perspectives est elle-même ratifiée par le collectif.

d'analyse de devis pour anticiper le reste à charge à acquitter ou en termes d'orientation pour se procurer des devis comparatifs auprès de prestataires différents – « centre dentaire mutualiste », « centre dentaire de la sécurité sociale ») afin de renégocier lui-même le montant des honoraires qui lui ont été initialement proposés. Autrement dit, la pertinence de cette « action d'information » se justifie par le jugement ou l'estimation subjective de l'utilisateur de l'importance de la somme à payer. Mais cette estimation n'est pas problématisée au regard de la situation globale de la personne, une potentialité que le service social de Santé Social rend désormais possible et légitime.

L'affaire de la semaine, que nous venons de présenter, donne à voir, à notre sens, une perspective sur le travail axée autour de l'information et de l'efficacité opérationnelle du collectif de professionnels. Cette perspective coexiste avec celle incarnée par service social<sup>193</sup>. Une co-existence qui constitue certes une ressource pour l'*innovation*, c'est-à-dire l'émergence de nouvelles configurations collaboratives et l'élaboration de nouvelles conduites (aussi bien individuelles que collectives). Mais elle est également susceptible de donner lieu à des perturbations où les productions des uns ne sont pas des ressources pour les autres, c'est-à-dire où l'on ne parvient pas à anticiper les conditions et les effets de l'action de ses collègues en vue de les constituer comme destinataires de son activité.

Comme mentionné précédemment, l'affaire que nous allons présenter dans ce qui suit illustre ce dernier point, dans la mesure où il s'agit d'une demande dont le traitement privilégie une perspective sur le travail axée sur l'information de l'adhérent.

### **3.1. Les difficultés budgétaires pour frais de santé**

Les « difficultés budgétaires liées à des frais de soins » figure parmi les thématiques inhérentes au domaine du social, au même titre que le maintien à domicile des personnes âgées. Aussi bien les téléconseillers spécialisés que les TC généralistes ont été formés au traitement des demandes relevant de cette thématique. Par ailleurs, notons que le traitement de ce type d'affaires nécessite souvent une collaboration étroite avec les opérateurs de saisie, voire les chirurgiens dentistes. Ce sont des demandes qui mobilisent des canaux de communication variés (téléphone, courrier papier ou électronique), dans la mesure où la majorité relèvent également du domaine dentaire.

La télé-opératrice, qui reçoit et traite cet appel en janvier 2010, est une TC généraliste qui a intégré Santé Info en juillet 2009 suite à une deuxième<sup>194</sup> vague de recrutement depuis le début de l'année.

---

<sup>193</sup> Il convient de rappeler que le traitement des affaires sociales nécessite l'intervention coordonnée de différents professionnels (téléconseillers généralistes, spécialisés, opérateurs de saisie, superviseurs, assistante sociale). La perspective professionnelle élargie au soutien et à l'aide de l'adhérent, que le service social incarne, est ainsi portée par l'ensemble du collectif.

<sup>194</sup> Une première vague de recrutement avait eu lieu peu avant notre arrivée au sein de l'organisation c'est-à-dire en janvier 2009.

Lors de son intégration, comme tous les TC, elle a reçu une formation initiale<sup>195</sup> et a pris ses fonctions de télé-opératrice courant août 2009. Sa formation initiale a été progressivement complétée par d'autres formations, notamment une formation de base en social (novembre 2009). Celle-ci visait, selon les termes de l'assistante sociale à permettre aux TC novices *d'identifier les situations* sociales, de leur faire *connaître le périmètre d'intervention de « niveau 1 »* (c'est-à-dire de leur niveau), ainsi que de leur permettre de maîtriser les savoirs nécessaires pour *informer sur un certain nombre de prestations des Mutuelles*. Ainsi, le jour du suivi la TCG, que nous appellerons Anaïs<sup>196</sup>, avait cinq mois d'expérience dont environ quatre en prise d'appels téléphoniques.

### 3.1.1. Le motif de l'appel : une demande d'aide

Avant même d'appeler Santé Info, Monsieur Bernard Simon était déjà en relation avec la plate-forme. En effet, il a envoyé un devis dentaire, dont il a reçu et consulté l'analyse. Son appel s'inscrit dans une relation de service, un dialogue déjà en cours. La conversation téléphonique qu'il engage se constitue d'emblée comme un « épisode », un « rebondissement » dans ce dialogue.

Comme nous pouvons le constater au travers de l'extrait ci-dessous, l'appelant initie le premier thème (lignes 04 à 10). La raison de l'appel, elle-même ne vient qu'à la ligne 9-10. Il thématise, en utilisant une forme d'énoncé que nous pourrions qualifier de métadiscursif (ligne 04 « *je vous appelle* ») et justifie son action par un événement administratif, dont il « ajuste », reformule la chronologie. L'adhérent commence en fait par « *j'ai reçu en eh* » qu'il rectifie par « *j'ai envoyé un devis* ». En s'auto-reformulant, c'est-à-dire en reformulant ses propres propos, il définit rétrospectivement la première expression comme inexacte, insuffisante vis-à-vis de ce qu'il souhaite « faire comprendre » à son interlocutrice. Il la reprend toutefois à la ligne 07 en signifiant ainsi, toujours rétroactivement, son « insuffisance conditionnelle » (celle de l'expression « *j'ai reçu* »), c'est-à-dire la réception du document n'acquiert son sens qu'à condition d'en expliciter l'envoi.

La réception du devis dentaire semble ainsi avoir une double signification. D'une part il s'agit d'explicitier la démarche accomplie et sa chronologie « événementielle », dans laquelle elle (la réception) s'inscrit – envoi/(analyse)/réception. D'autre part, cette « réception » équivaut à une « consultation ». L'appelant suggère avoir pris connaissance du contenu non pas du devis mais de son analyse, telle que réalisée ou « produite » par Santé Info suite à l'envoi du document. Il se positionne ainsi dans la continuité d'un service rendu, un service d'information dont le « produit » est

---

<sup>195</sup> Cette formation initiale porte sur le périmètre de la plate-forme, l'usage de la base de données adhérent, les garanties des Mutuelles, le système de santé et la prise en charge des soins, la relation téléphonique et l'analyse de devis dentaire au téléphone. Les TC intègrent par la suite l'équipe des opérateurs de saisie durant environ deux semaines afin de maîtriser l'outil d'analyse de devis dentaires en pratique. Ainsi chaque téléconseiller prend ses fonctions un mois après avoir été recruté. Sa formation initiale est progressivement complétée par d'autres formations spécialisées comme celles dans le domaine du social et de la protection santé.

<sup>196</sup> Prénom d'emprunt

« problématique ». L'adhérent s'adresse à une organisation prestataire de service, à laquelle il fournit les détails d'une histoire déjà entamé. La télé-opératrice lui répond en mobilisant les ressources que cette organisation met à sa disposition pour reconstituer cette histoire.

1	TC	*santé info mutuelle trois anaïs **bonjour\
2		<i>*regard sur le téléphone, appuie sur des touches</i>
3		<i>**se tourne vers l'écran de l'ordinateur</i>
4	ADH	oui: bonjour madame\ je vous appelle/ parce que j'ai reçu un eh
5		j'ai envoyé un devis pour eh un appareil dentaire\
6	TC	oui:/
7	ADH	.h et donc j'ai reçu mon eh devis
8	TC	oui\
9	ADH	et eh: on m'avait dit de rappeler parce que je sais que eh:
10		j'ai vu qu'il existait eh: une espace de fond d'aide en fait eh
11	TC	d'ACCord donnez-moi votre numéro d'adhérent à la mutuelle
12		monsieur\ s'il vous plaît/

L'existence d'un « fond d'aide » clarifie davantage la problématique associée au devis analysé, sans pour autant que la requête de l'appelant soit clairement formulée. Au contraire, l'adhérent justifie de nouveau son appel (ligne 09: « *on m'avait dit de rappeler* »), minimise sa requête. La justification s'appuie cette fois sur la référence à un « *on* », son action apparaissant comme suggérée par un autre dont l'identité demeure implicite. Le locuteur évite ainsi de se positionner clairement comme l'initiateur de cette action et à en assumer la responsabilité et les conséquences. Il semble hésitant, se reprend, auto-déclenche une reformulation de ses propos (lignes 09-10: « *je sais que eh: j'ai vu qu'il existait..* »).

La raison de l'appel est ainsi moins formulée que justifiée – parce que l'analyse du devis avait été reçue et consultée, parce que rappeler lui avait été suggéré, parce que il connaît l'existence d'un fond d'aide.

### 3.1.2. Séquence de vérification et introduction d'un nouveau thème : le devis comparatif

La télé opératrice confirme la « réception » de ces éléments, ratifie la requête ainsi justifiée et entame une pré-séquence qui prépare une séquence de vérification (lignes 12 à 17). Celle-ci apparaît, à son tour, comme une forme de pré-séquence, un préliminaire nécessaire, pour que la paire adjacente suivante, la réponse, puisse être apportée. De son côté, l'appelant exhibe sa coopération et fournit son numéro d'adhérent (lignes 13 à 17), que la télé conseillère saisit dans sa base de données.

La pré-séquence de vérification consiste à établir une équivalence entre les informations détenues par l'adhérent et celles délivrées par l'ordinateur (Weller, 1997), une étape nécessaire pour redéfinir la situation, se mettre d'accord sur les faits. Demander le numéro d'adhérent pour ensuite vérifier, constitue, par ailleurs, dans ce contexte institutionnel particulier, la confirmation de l'identité de l'appelant non seulement comme ayant droit, mais aussi comme un interlocuteur dont la demande relève du périmètre d'action de Santé Info. Elle correspond ainsi à une décision, une distinction déjà accomplie, celle entre un « appel à traiter » et un « appel hors champ ».

En effet, dans ce contexte, il n'y a pas forcément d'équivalence entre « interlocuteur ayant droit » et « interlocuteur (ayant droit) dont la demande est pertinente » vis-à-vis du périmètre d'action de la plate-forme. Cette équivalence s'accomplit collaborativement au tout début des interactions téléphoniques. D'autres exemples illustrant ce phénomène seront discutés ailleurs. Il convient tout de même à noter que les trajectoires des interactions téléphoniques semblent intégrer les caractéristiques institutionnelles ou organisationnelles de Santé Info.

Une fois le numéro d'adhérent saisi, Anaïs ouvre le dossier de l'adhérent. Les figures ci dessous, présentent respectivement, l'écran de son ordinateur au moment de la saisie et après l'affichage du dossier de l'appelant.

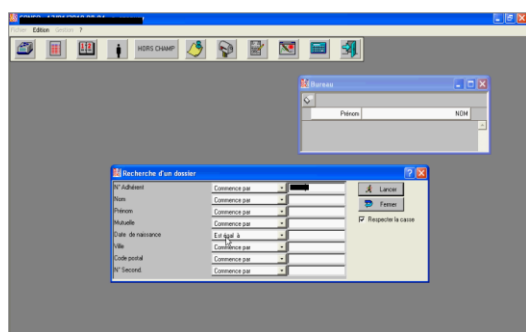


Figure 56 : saisie du N° d'adhérent

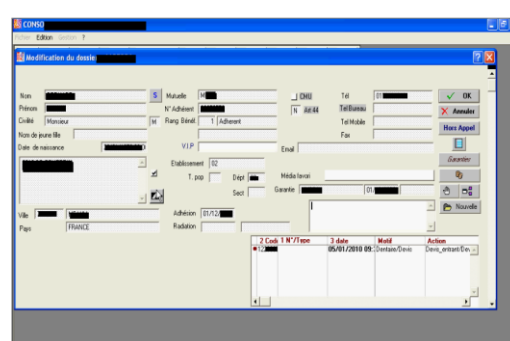


Figure 55 : dossier de l'adhérent

Elle procède ensuite à une vérification (ligne 20 : *monsieur bernard simon*) sur un format administratif, en lisant les informations que le dossier informatique contient. Une lecture ponctuée par des chevauchements avec les confirmations de l'adhérent qu'elle anticipe. Une fois l'adresse de l'appelant confirmée, la télé opératrice confirme la réception de ces informations (ligne 24 : *d'a:ccord*) et vérifie son numéro de téléphone.

Un numéro de fixe figure sur la « page de garde » du dossier de l'adhérent qu'elle ne convoque pas dans la conversation. Elle clique une première fois sur la petite icône, apparaissant à côté de la case qui contient l'adresse de l'appelant au moment où elle prononce son lieu de résidence (ligne 22 : *...corny*), une petite fenêtre s'affiche, qu'elle ferme tout de suite après.

17	ADH	six cent cinquante*
18		<i>*saisit le numéro d'adhérent, valide la recherche, le dossier de l'appelant s'affiche</i>
19		<i>sur son écran</i>
20	TC	monsieur bernard simon
21	ADH	c'est [ça\]
22	TC	[au] dix-sept avenue saxe à [corny]
23	ADH	[c'est] ça\ oui
24	TC	d'a:ccord (et) j'avais un numéro de téléphone zéro six*
25		<i>*ouvre la fenêtre avec le numéro de téléphone de l'appelant</i>
26		[soixante-dix]
27	ADH	[soixante-dix] soixante
28	TC	soixante-neuf cinquante-cinq vingt-sept eh [voilà]*
29		<i>*ferme la fenêtre n° de téléphone, sélectionne et clique sur</i>
30		<i>une affaire dans le dossier de l'adhérent</i>
31	ADH	[c'est ça\]

Lors de la vérification du numéro de téléphone, la télé opératrice rend visible son orientation vers la possibilité à ce que les coordonnées téléphoniques de son interlocuteur ne soient plus d'actualité (ligne



24 : *j'avais un numéro de télépho:ne zéro six*). Elle clique de nouveau sur la petite icône, qu'elle vient de fermer (ligne 24 : *...avais un*) sélectionne le numéro de portable qui s'y affiche, comme si elle s'apprêtait à le reprendre, tout en s'adressant à l'adhérent (ligne 24 : *..Zéro six..*).

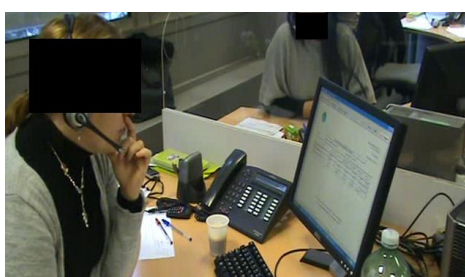
Cette séquence de vérification est « clôturée » par la télé conseillère qui confirme la réception des informations (ligne 32 : « *d'accord* ») délivrées par l'appelant, leur conformité avec ce qui s'affiche sur l'écran de son ordinateur. Le format administratif, de lecture de la vérification, que les participants identifient comme tel (les chevauchements alternés peuvent être interprétés comme la preuve du fait que l'adhérent ait compris que son interlocutrice est en train de lire), rend manifeste (dans l'interaction) le rôle de l'outil informatique et plus largement, celui du dossier administratif. Appelant et télé conseillère s'accordent sur la validité des informations détenues par ce dossier administratif, sur le fait que la télé opératrice en a désormais accès et celui-là acquiert une forme d'existence dans la conversation, s'inscrit dans cet horizon de pertinences collaborativement accompli par les participants. Autrement dit il est (partiellement) constitué comme objet de référence(s).

32	TC	d'a:ccord (.) *.h ALORs donc c'était un devis de trois mille
33		<i>*la fenêtre de l'affaire s'affiche sur l'écran</i>
34		trois cent cinquante euro monsieur/
35	ADH	oui voilà
36	TC	ouais\*
37		<i>*ouvre le devis associé à l'affaire</i>
38	ADH	donc j'ai reçu eh (.) j'ai reçu l'analyse [en fait]* là
39		<i>*TC fait défiler le fichier du devis, s'arrête sur le tableau de PEC et le regarde</i>
40	TC	[hm hm]
41		.h ALORs par contre est-ce que vous avez déjà fait un devis
42		comparatif/ monsieur

Ils s'orientent ensuite rétrospectivement et prospectivement vers la « réponse » - la deuxième paire adjacente de la requête formulée par l'appelant au tout début de la conversation (lignes 04 à 10). Dans ce contexte, l'information qu'évoque la télé conseillère, à savoir le « montant du devis » est interprétée

par l'appelant comme une information pertinente par rapport à sa demande initiale. L'adhérent confirme la réception et l'exactitude du montant (ligne 35 : *oui voilà*). La télé opératrice lui répond par ce qu'il semble « entendre » comme un continuateur (ligne 36 : *ouais*), une invitation à poursuivre et compléter ses propos. Il reprend donc ensuite la raison de l'appel (ligne 38: *donc j'ai reçu (.) j'ai reçu l'analyse en fait là* ).

Un examen plus attentif de l'enregistrement vidéo, c'est-à-dire de ce que la télé conseillère est en train de faire « en coulisses », nous montre que lorsqu'elle annonce le montant du devis à l'adhérent (ligne 32 : *.h Alors donc c'était un devis de trois mille..*), elle vient tout juste d'ouvrir et consulter l'affaire relative à ce devis dentaire dans son dossier (Figure 57).



**Figure 57 : télé conseillère consultant l'affaire en cours**

Cette affaire contient la liste des historisations de chacune des personnes qui sont intervenues dans l'analyse de ce devis. A commencer par la téléconseillère qui a créé une affaire dans le dossier de l'appelant le jour de la réception de son courrier. Une opératrice de saisie a ensuite accédé au dossier, ouvert cette même affaire et analysé le devis avec le logiciel d'analyse de la plate-forme.

Pour rappel, ce logiciel est relié à la base de données adhérents. Cela veut dire que toute analyse de devis ne peut se faire qu'à partir du dossier personnel du bénéficiaire des soins, qu'une fois cette analyse réalisée, les résultats (montant global, prise en charge, reste à charge) sont automatiquement « rapatriés » sous forme abrégé dans la case « historisations » de l'affaire, avec les initiaux de la personne l'ayant analysé, la date de l'analyse etc.. La Figure 58 montre le résumé de l'analyse accessible dès l'ouverture de l'affaire. Ce rapatriement automatique vise à faciliter et accélérer le travail des opérateurs de saisie, qui n'ont ainsi pas besoin de saisir eux-mêmes ces éléments.

/01/2010 12:00	Recuperation des Conseils Devis 349960;04/01/2010;RO : 368,73 E;RC1 : 1742,12 E;RAC : 1239,15 E;Hono. : 3350,00 E;Gar. : H	OC
----------------	---	----

**Figure 58 : récapitulatif de l'analyse de devis dans l'affaire**

De même, le courrier envoyé à l'adhérent est rapproché à l'affaire initiale, il est consultable à tout moment par toute personne consultant, pour une raison ou une autre, le dossier et l'affaire concernés. Ce courrier contient un texte standard, un tableau reprenant les résultats de l'analyse et un conseil prix – la moyenne des prix pratiqués par les professionnels de santé dans le département de résidence de l'adhérent sur les soins qu'il envisage de se faire faire. La figure ci-dessous montre le tableau d'analyse que contient le courrier qui a été envoyé à Monsieur Bernanrd Simon.

Analyse du devis et conseils sur les prix *						
Devis	Praticien : Maurice Dupont	Date du devis : 01/01/2010				
Soins	Cotation Sécurité sociale	Honoraires	Remboursement Sécurité sociale	Remboursement mutuelle	Reste à votre charge	Conseils sur les prix
Stellite groupe 5 dents sur MNP	SPR100	1500,00 €	150,50 €	752,50 €	597,00 €	moyenne : 985,51 €
Stellite groupe 4 dents sur MNP	SPR95	1500,00 €	142,98 €	714,87 €	642,15 €	moyenne : 1037 €
Dent n°46 Couronne Coulée sur MNP	SPR50	350,00 €	75,25 €	274,75 €	0,00 €	moyenne : 300 €
	Total	3350,00 €	368,73 €	1742,12 €	1239,15 €	

Figure 59 : tableau de l'analyse du devis et conseils sur les prix – courrier adhérent

Anaïs a donc sous les yeux le montant du devis et les résultats de l'analyse sous forme abrégée dès l'ouverture de l'affaire en question, au moment où elle évoque le prix des soins (ligne 32). Ce que l'appelant interprète comme continuateur (ligne 36 : *ouais*) coïncide avec le moment où la télé-opératrice réalise les manipulations nécessaires pour accéder au courrier envoyé. A ce moment de l'interaction elle est engagée dans une activité parallèle qui aboutit à l'affichage et à la lecture de l'analyse du devis (fig. n°) (ligne 40 : *hm hm*). Trois légers hochements de tête accompagnent la lecture du tableau récapitulatif sur son écran. Une fois le tableau affiché et « lu », elle initie, ce qui apparaît à premier abord, comme un nouveau thème ou une question et qui s'avère, à la lumière de la suite de l'interaction, être une forme d' « préliminaire » (de pré-requête) précédant une suggestion/invitation (lignes 45-46 : *ce qu'il serait bien c'est que vous fassiez faire une devis COMPARATIF*). Une « suggestion /invitation » qui constitue en réalité une demande. Autrement dit, poser à l'adhérent cette question – avait-il déjà réalisé un devis comparatif - vise moins l'obtention d'informations nécessaires pour le traitement de sa demande que lui permet (à la télé-opératrice) de justifier et introduire une nouvelle requête.

43	ADH	eh: non\
44	TC	.h parce que eh avant de demander déjà donc une Aide (.)
45	ADH	ouais

46	TC	=AUPrès de la mutuelle pour vous aider à payer le reste à
47		charge
48	ADH	ouais
49	TC	on vous a donné une moyenne de prix\ [sur ce eh]
50	ADH	[oui conseil] sur les prix
51		[là c'est ça]
52	TC	[VOI:là] donc vous avez pu voir qu'en moyenne eh les tarifs
53		sont quand même nettement moins chers\
54	ADH	hm ouais [(inaudible)]
55	TC	[donc eh] ce qu'il serait bien c'est que vous fassiez
56		faire un devis COM*PARATIF eh
57		*TC ajuste feuilles sur son bureau
58	ADH	ouais

La première justification (lignes 44 à 54), fournie par la télé opératrice, comporte une reformulation de la requête initiale formulée par l'adhérent. La raison de son appel est ainsi redéfinie comme « une demande d'aide » auprès de la Mutuelle pour le paiement de son reste à charge (ligne 44 : « *.h parce que eh avant de demander déjà donc une Aide (.)* »).

A ce moment de l'interaction, nous constatons qu'Anaïs avait compris la requête de l'adhérent comme une demande d'aide financière relative à un reste à charge important. A la ligne 49, elle fait un constat : *on vous a donné une moyenne de prix sur ce eh*. Elle cherche la confirmation de l'appelant, qui, en effet, lui confirme d'avoir eu connaissance et accès au « conseil sur les prix » - il reprend l'intitulé exact qui figure sur le courrier (ligne 50 : *oui conseil sur les prix*).

La moyenne des prix est ensuite non pas explicitement citée mais qualifiée de « nettement moins chère » (par rapport aux tarifs pratiqués par le praticien choisi par l'adhérent) par la télé-opératrice. Ceci suppose qu'elle ait consulté, à son tour, le courrier en question. Le conseil sur les prix est convoqué comme un argument, une « preuve » visuelle que l'appelant a à sa disposition et qu'il a pu lui-même voir (ligne 52 : *donc vous avez pu voir qu'en moyenne eh les tarifs sont quand même*

*nettement moins chers*). Celui-ci confirme (ligne 54), l'avoir consulté ou être arrivé à la même conclusion. Le bien fondée de l' « invitation » qui s'en suit, apparaît comme la conséquence logique de ce constat – les honoraires du praticien choisi par l'adhérent sont élevés, donc ce serait bien de comparer les prix.

La télé-opératrice poursuit en justifiant de nouveau sa suggestion (ligne 59-60 : *moins vous de eh:: plus vous vous approcherez de la moyenne*). L'appelant ratifie ce constat (ligne 61 : *ouais mieux mieux mieux ce sera oui*), repris et développé par la télé conseillère (ligne 62 : *moins vous aurez de reste à charge eh*).

59	TC	moins vous aurez de eh:: plus vous vous approcherez de la
60		MOYenne
61	ADH	ouais mieux mieux [mieux ce sera oui]
62	TC	[moins vous aurez de]reste à charge eh
63	ADH	oui
64	TC	ensuite ça n'empêche pas l'AIDE monsieur\
65	ADH	d'accord\
66	TC	on est bien d'ac[cord\]
67	ADH	[ok]
68	TC	mais mais SI c'est des aides où vous avez par exemple au lieu
69		d'avoir mille deux cent trente-neuf euro de reste à charge
70	ADH	ouais
71	TC	&s'il pouvait diminuer de moitié\ ce serait déjà bénéfique pour
72		vous/

Cette deuxième justification s'appuie sur les intérêts du bénéficiaire, que la télé opératrice évoque et projette il faudrait faire un devis comparatif parce que ceci est « bénéfique » POUR lui. Nous remarquons par ailleurs une certaine insistance de la part de la conseillère (ligne 66 : *on est bien d'accord*). Elle introduit un deuxième argument à ligne 64 (*ensuite ça n'empêche pas l'AIDE*

*monsieur*) en insistant sur « l'AIDE ». Ce deuxième argument semble traduire son hésitation quant à la façon dont l'appelant interprète la situation. La confirmation de celui-ci (ligne 63 : *oui*) lui fait comprendre que lui, il a compris ses arguments, mais la laisse perplexe par rapport à la manière dont il se positionne vis-à-vis de sa requête. En « exigeant » ensuite l'accord de son interlocuteur (ligne 66 : *on est bien d'accord*), elle s'oriente aussi vers un malentendu ou un désaccord éventuel, qu'elle traite et donc tente de prévenir en exemplifiant son argument (lignes 68-69 : *où vous avez par exemple au lieu d'avoir mille deux cent trente-neuf euro de reste à charge*) - toujours dans le même registre, en se projetant dans les intérêts de l'adhérent. Celui-ci interprète, en effet, cette exemplification comme une explication (ligne 73 : *ouais ouais c'est clair*), dont il confirme la « clarté ».

Ce que la télé opératrice fait ensuite relève de la justification mais curieusement ne vise plus à argumenter l'intérêt de faire un devis comparatif, mais à rétrospectivement justifier la suggestion qu'elle a adressée à l'appelant (ligne 41-42). Elle fournit une justification de sa propre action, comme étant nécessaire de part le mandat de l'organisation (lignes 77-79 : (...) *ce n'est pas nous qui prenons la décision NOUS on vous demande là eh: on vous donne les démarches à effectuer*) et les exigences des collègues dont elle adopte le « point de vue » (lignes 81-83 : *et je sais que mon ou ma collègue avant de vous donner ces démarches eh: va vous dire monsieur faites quand même un devis comparatif ailleurs*).

Cette redéfinition des droits et obligations de chacun intervient à un moment de l'interaction où l'appelant s'apprête à initier une requête (ligne 76 : *donc com-*), qui ratifie la « solution » que son interlocutrice lui suggère. Il parviendra à formuler cette requête à ligne 91 à 92 (*donc comment ça se passe il faut que j'aille voir un autre eh:: praticien*). La façon dont il l'exprime, « il faut que j'aille voir » montre qu'il a lui-même interprété la « suggestion » de son interlocutrice comme une demande, une « obligation » pour qu'il soit renseigné sur les « démarches à effectuer » pour que sa Mutuelle l'aide à payer son reste à charge.

76	ADH	[donc comm]
77	TC	[DONC EFF]ECTivement l'aide p- eh: est possible ce n'est pas
78		nous qui prenons la décision NOUS on vous demande la eh: on
79		vous DONNE les démarches à effectuer
80	ADH	ouais
81	TC	=et je sais que mon ou ma collègue avant de vous donner ces
82		démarches eh va vous dire monsieur faites quand même un devis

83		comparatif AILLeurs
84	ADH	[ailleurs ouais]
85	TC	=[et si ensuite] ces tarifs sont les mêmes ok\ on partira sur
86		une base vous avez un reste à charge de mille deux cent trente-
87		neuf euro\ [mais si]
88	ADH	[d'accord]
89	TC	&vous pouvez le diminuer c'est déjà bien\

Il convient de noter que dans sa justification la télé opératrice introduit une distinction entre « nous » c'est-à-dire, non pas « nous » qui « demandons » - elle reformule et rectifie donc cette première formulation comme inexacte – mais « nous » qui donnons les « démarches à effectuer » auprès de « ceux » qui décident. Une distinction est faite entre d'une part les décideurs et d'autre part, ceux que nous pourrions qualifier, de « fournisseurs » (d'informations). Le « nous » qu'elle emploie signifie son appartenance à cette « communauté ». En conséquence, ce qu'elle rectifie, en s'auto-reformulant, c'est aussi sa fonction, sa mission à elle, qui consisterait moins de « demander » que de « donner ». Dans ce sens, sa justification, non seulement définit clairement ce qui apparaît à premier abord comme une suggestion, comme étant en réalité une requête « déguisée », mais se présente aussi comme une forme de réparation de cette suggestion qui n'aurait pas lieu d'être.

Concernant le ou la collègue dont elle fait référence, elle demeure, là aussi, « floue » dans sa désignation. Ce n'est qu'à la toute fin de la conversation qu'elle fait explicitement référence au service social (lignes 211-214 : *et eh: à ce moment là eh: après il y a pas de soucis si vous avez toujours besoin vous nous rappelez et on vous transmet donc eh:: on vous transmet donc eh: au service social qui vous indiquera les démarches à effectuer*), toujours dans une logique d'argumentation.

L'interaction prend une autre orientation à la ligne 91-92 où l'adhérent formule une nouvelle requête – comment procéder. La télé opératrice lui propose de l'orienter vers des centres dentaires mutualistes. Elle consulte l'annuaire des ces établissements dans sa région de résidence et lui fournit deux adresses, tout en justifiant la nécessité de demander un devis au praticien, de l'envoyer à Santé Info pour analyse et tout en l'assurant que son reste à charge sera moindre.

Cette analyse nous permet de suivre le déroulement d'une situation d'interaction qui correspond, d'un point de vue organisationnel, à une affaire sociale sans être traitée comme telle. Le motif de l'appel, tel

que reformulée par la télé-opératrice elle-même, est une demande d'aide financière suite à un reste à charge jugé comme élevé. L'adhérent a envoyé un devis dentaire à Santé Info. Ce devis, ayant été traité par la plate-forme, il a reçu l'analyse, pris connaissance de son reste à charge et rappelle pour « demander de l'aide » à sa Mutuelle - une aide pour payer ce reste à charge. Telle est l'interprétation de la situation que les locuteurs dans cette conversation co-construisent, rendent visible et valident.

La télé opératrice, qui prend cet appel, accède au dossier de l'adhérent, consulte l'affaire relative au devis dentaire, ainsi que le courrier qui lui a été envoyé. Celui-ci donne à voir des informations sur les honoraires du professionnel, le montant de la prise en charge par la mutuelle, celui du remboursement de la sécurité sociale, le tarif conventionnel de chacun des soins pratiqués et un conseil prix – la moyenne des tarifs pratiqués sur ces mêmes actes dans la région de résidence de l'appelant. Parmi toutes ces indications : Que voit la télé conseillère ? Que mobilise-t-elle dans la conversation avec l'adhérent ? Qu'est-ce qui lui paraît pertinent, approprié à convoquer dans l'interaction en fonction de ce qu'elle a compris de la requête de l'adhérent, en fonction de ce qu'elle souhaite lui faire comprendre ? Comment interpréter ce choix - est-ce un choix contingent, soumis aux invariants situationnels, s'organisant publiquement dans l'échange intersubjectif avec l'autre ?

Cette conversation pourrait être qualifiée de « problématique » d'un point de vue conversationnel. La télé opératrice traduit une affaire sociale en une affaire d'orientation vers des centres dentaires mutualistes. Elle ne conseille pas à l'adhérent de faire un devis comparatif pour réduire son reste à charge élevé, tout en transférant sa requête à l'équipe sociale. Elle ne l'informe pas de l'existence d'autres solutions, ne lui propose pas de rendez-vous avec un des dentistes conseil de Santé Info. Elle lui demande en réalité de changer de professionnel ou, pour le moins, d'en consulter d'autres, afin d'être en mesure de comparer leurs tarifs et d'éventuellement choisir un nouveau praticien en fonction. L'action de « demander » est soigneusement justifiée, voire même « réparée » par la télé conseillère.

Une tension ressort ainsi au niveau de l'interaction, une tension qui ne laisse pas de traces, puisque l'affaire en question est à posteriori catégorisée ou *historisée* comme une affaire en orientation. Comme nous l'avons précisé par ailleurs, l'opératrice doit en effet renseigner plusieurs cases à l'issue de l'appel, lorsque celui-ci implique de la création d'une nouvelle affaire. Il s'agit de sélectionner et « qualifier » le *motif de l'appel*, le *thème de l'appel*, le *plan d'actions*, la *catégorie de l'appelant*, le *type de l'appel* et son *issue*. Une fois la conversation clôturée, Anaïs crée cette nouvelle affaire valide le motif de l'appel - « dentaire/orientation », le thème de l'appel – « centre\_dentaire\_mutualiste » et le plan d'actions – « devis\_attente réception ». Elle s'arrête à ce niveau de son historisation, interrompt son action, le corrige, en annulant l'évènement qu'elle est en train de créer.

Elle refait ensuite les mêmes manipulations – création d'une nouvelle affaire en cliquant sur une icône dans le dossier de l'adhérent, motif de l'appel, thème de l'appel. Ce qu'elle modifie est le *plan d'actions*



qu' 'elle associe à l'appel. Il ne s'agit plus d'un devis en attente de réception, mais d'une simple réponse par téléphone avec une consultation du site de la Fédération Nationale de la Mutualité Française (FNMF<sup>197</sup>) - « réponse adhérent\_téléphone/consultation FNMF ». La télé opératrice termine en rajoutant simplement « *ai donné adresse de centre dentaire mutualiste* » dans la case historisation.

**Création de l'affaire :**

Motif d'Appel: Dentaire/Orientation  
 Thème d'Appel: Centre\_dentaire\_mutualiste  
 Plan d'actions: Réponse\_adhérent\_téléphone/Consu

Catégorie Appellant: Adhérent-bénéficiaire  
 Type Appel: Téléphonique  
 Issue de l'Appel: Objectif atteint  
 Contact: Adhérent

Date de création: 01/01/2010

Ech.	Exe.	Actions	Lettres	Destinataire	Emetteur
01/01/2010 10:16	01/01/2010	CONSULTATION - ORIENTATIC		niveau1/ m_dupont	niveau1

Date	Description	Durée	Utilisateur
01/01/2010 10:16	ai donné adresse de centre dentaire mutualiste		m_dupont

**Figure 60 : historisation de l'appel de Monsieur Bernard Simon**

La construction de la trace « hésitante » de cet événement interactionnel exhibe l'interprétation de la télé conseillère de la situation, s'inscrit dans un dialogue qui dépasse l'immédiat, puisque cette trace s'adresse à l'ensemble de ces collègues, que ce soit les opérateurs de saisie, les télé-opérateurs, voire même les professionnels de santé.

<sup>197</sup> Le site de la FNMF permet d'identifier les adresses des centres mutualistes dans la région de résidence des appelant et est utilisé pour orienter les adhérents en dentaire, optique etc.



# Chapitre 7 – Discussion

Dans ce qui suit, nous présentons, tout d'abord une synthèse de nos principaux résultats, tels qu'exposés dans les chapitres 5 et 6 de cette thèse. Ensuite nous abordons les contributions, respectivement théoriques et méthodologiques de notre travail.

## Synthèse des principaux résultats

Notre travail de thèse porte sur la restructuration d'un centre de contact spécialisé dans le domaine médico-social. En référence aux théories de l'activité, nous avons choisi d'appréhender cette restructuration en tant que développement, celui certes de l'organisation, mais aussi de l'activité, du collectif de professionnels et des sujets. En effet, dans cette perspective l'activité constitue une unité d'analyse qui intègre différentes composantes de l'organisation – les règles, la division du travail, l'infrastructure technique – sans pour autant s'y réduire. Comme précisé par ailleurs, la notion d'activité, telle que définie par Léontiev (1975) et développée par Engeström (1987) ne renvoie pas à une entité circonscrite dans un espace-temps défini, ni à un groupe de personnes ou encore à une organisation. Aussi, intégrer un nouvel artefact dans un environnement professionnel ou, comme cela a été le cas à Santé Info, remodeler la division du travail au travers de la création d'une équipe de téléconseillers spécialisés, a des incidences sur les modalités de coordination et de coopération du collectif, sur la finalité ou l'objet du travail tel que vu et interprété par les sujets c'est-à-dire sur le système dans son ensemble. Un des intérêts de cette approche, comme le suggère par ailleurs Grosjean (2005), réside dans cette tentative d'intégrer différents aspects (artefacts, règles, division du travail, communauté) dans un système dynamique et orienté par l'objet de l'activité. Dans ce sens, selon ce même auteur, les théories de l'activités fournissent « un cadre plus satisfaisant pour repenser la question de la pertinence et de l'intelligibilité mutuelle en fonction de ces systèmes d'activité, notamment quand ceux-ci ne sont pas convergents » (2006, p. 94).

Cependant, les travaux inspirés par le modèle proposé par Engeström (1987), privilégient le sujet collectif comme point de départ de l'analyse, l'objectif étant de saisir et de restituer la dynamique du système dans son ensemble. Le système d'activité étant par définition hétérogène, il n'y a pas une seule perspective individuelle « légitime » à prendre en compte mais une multiplicité de points de vue (Virkkunen & Kuutti, 2000) dont l'explicitation constitue un moteur pour le développement du travail, des collectifs professionnels et des sujets qui les composent. Dans cette perspective, l'action située, celle de l'acteur ou des acteurs individuel(s) aux prises avec les contingences de la situation, est considérée comme un moment de l'activité (Engeström, 1990 ; 1996). Ainsi ce modèle tient, à notre

sens, peu compte des pratiques situées des sujets et par conséquent de la dimension motivationnelle de l'objet du travail c'est-à-dire de la visée (Licoppe, 2008) de l'activité en tant que génératrices de focalisations attentionnelles et de sens en situation. En d'autres termes ce « couplage flou » selon les termes de Goffman (1982), cette articulation fragile et non déterministe, entre sujet et collectif, situation et activité échappe à l'analyse. Le risque en est, comme le souligne d'ailleurs Engeström (2009) lui-même, une forme de rupture entre d'une part une focalisation analytique sur les organisations et (leur) l'histoire et d'autre part, sur les sujets, les actions et les situations. Or c'est précisément ce type de ruptures ou de dichotomies que les fondateurs des théories de l'activité – Vygotski et Léontiev - ont souhaité éviter (*ibid.*, p. 308) au travers de la notion d'activité instrumentée et dirigée. Par ailleurs, l'analyse de cette articulation entre développement individuel et collectif ouvre des pistes de réflexion intéressantes autour de la notion de contradiction et de ses manifestations dans les pratiques.

Dans le cadre de cette thèse, nous nous sommes interrogée d'une part sur la manière dont le développement, occasionné par la restructuration de Santé Info, reconfigure les pratiques situées des acteurs. Cette reconfiguration renvoie à la façon dont les sujets (re)investissent l'objet de leur travail, à leurs *perspectives professionnelles*. D'autre part, nous souhaitons également rendre compte de la façon dont les pratiques situées des professionnels nourrissent ce développement en retour. Ce dernier point revient à s'interroger sur ce qui se construit de l'activité au travers de l'action située.

Notre problématique mobilise ainsi les notions de *perspective* (Holland & Reeves, 1996 ; Lave et Wenger, 1991) et de *saillance*. Nous avons proposé cette dernière notion en nous inspirant des travaux issus de la cognition et de l'action située (Scribner, 1986 ; Lave, 1988, mais aussi Goodwin & Goodwin, 1997). Comme précisé dans le chapitre théorique de cette thèse, la *perspective* correspond, selon les termes de Holland et Reeves (1996), à une construction collective, à caractère à la fois historique et émergent. Lave et Wenger (1991) insistent également sur les *perspectives* en tant que « postures » (*stances*) du collectif vis-à-vis de l'objet de l'activité, collectivement accomplies et négociées au travers des interactions.

Pour illustrer cette notion, Holland et Reeves (1996) reprennent le célèbre exemple de la chasse issu des travaux de Léontiev (1975). Ils imaginent ainsi différents groupes de chasseurs qui développent avec la pratique ou par la médiation de la pratique des *perspectives* divergentes sur leur activité. L'un des deux groupes voit dans cette activité de chasse une opportunité d'échapper à des tâches domestiques. Aussi, ces chasseurs privilégient le gibier qui les conduit à s'éloigner le plus du village. L'autre groupe, investit cette activité comme une forme de « compétition masculine » et sélectionne les proies qui symbolisent le mieux la virilité. Dans la littérature cet exemple est fréquemment mobilisé pour souligner qu'au delà de la situation, l'action et la cognition des sujets s'inscrivent dans

une activité socialement organisée et orientée vers une finalité productive qui ne coïncide pas avec les résultats visés et/ou obtenus en situation. En introduisant la question de la variation ou de la variabilité entre différents groupes de chasseurs, Holland et Reeves redonnent une forme de temporalité aux pratiques situées des membres de ces collectifs de chasseurs et suggèrent que ces pratiques sont constitutives de leurs *perspectives* c'est-à-dire de l'objet de l'activité tel que vu et interprété par les sujets. Par ailleurs, ces « postures collectives » apparaissent comme empiriquement observables au travers des choix, des arbitrages des acteurs en situation – privilégier tel ou tel ou gibier c'est-à-dire retenir telle ou telle autre caractéristique de la proie comme étant pertinente au vu du contexte local de l'activité mais aussi au vu de la *perspective* du collectif sur son objet. La *saillance* comme une configuration d'indices, dont la pertinence se définit par et au travers l'activité, constitue, à notre sens une manière d'opérationnaliser la notion de *perspective*.

A partir de cette réflexion, nous avons proposé trois hypothèses susceptibles d'éclairer la manière dont la restructuration du service social de Santé Info reconfigure les pratiques des acteurs et la façon dont ces pratiques nourrissent le développement de l'activité en retour. Pour rappel, notre première hypothèse (a) suggère que la *perspective professionnelle* des téléconseillers spécialisés aurait tendance à se différencier de celle de leurs collègues généralistes. Par conséquent, notre deuxième hypothèse (b) était que la *perspective professionnelle* élargie des TCS se traduirait en pratique par la construction et la sélection de *saillances* différentes. Enfin, notre troisième hypothèse (c) était relative aux exigences pratiques propres au travail des télé-opérateurs spécialisés comme étant constitutives à l'*expansion* ou l'élargissement de l'objet de l'activité.

Afin de répondre à cette problématique, nous avons opté pour une méthodologie qualitative basée sur l'observation *in situ* des pratiques. L'objectif était de saisir ces pratiques en train de se faire c'est-à-dire de privilégier les conduites *in situ* des sujets. Aussi bien les approches situées de la cognition et de l'action que les théories de l'activité soulignent la non-détermination *a priori* de l'action. Le point de tension entre ces différentes approches se situe au niveau des modalités de mise en contexte des dire et des faire des sujets. Comme nous l'avons souligné dans le chapitre théorique (cf. chapitre 3) de cette thèse, les approches d'inspiration ethnométhodologique insistent sur le rôle du langage et de l'interaction, les courants de la cognition située et distribuée tiennent compte, plus largement, de l'environnement matériel et social. Dans le cas des théories de l'activité, le système d'activité constitue le contexte qui donne sens aux conduites en situation. Aussi, la mise en contexte de l'action est un processus qui relève de la socialisation puisqu'il implique l'internalisation progressive d'instruments de coopération sociale au travers les interactions avec les autres et avec les artefacts. D'un point de vue méthodologique, cela justifie la conduite d'une *enquête de terrain* (Dodier & Baszanger, 1997) sur une temporalité relativement longue c'est-à-dire une enquête qui mette en perspective les pratiques situées des acteurs par rapport à la spécificité de l'organisation, celle du

collectif, des sujets qui le constituent. Cette mise en perspective implique d'inscrire les séquences interactionnelles dans une *trajectoire* ou une *histoire* (Grosjean & Lacoste, 1999) et de porter une attention particulière aux artefacts que ce travail mobilise et contribue à construire à des niveaux différents.

Ainsi, la stratégie observationnelle que nous avons choisie est celle du suivi. Trois types de suivis ont été réalisés, notamment des suivis centrés sur i) les personnes, sur ii) les affaires et sur iii) les situations de communication collective (*briefs*, formations). Une distinction doit être faite entre les suivis de type i) et ii) et ceux des *briefs* du pôle social. Dans le premier cas il s'agit d'ancrer des situations de travail dans une trajectoire, impliquant souvent l'intervention coopérative et coordonnée de plusieurs professionnels, alors que les réunions d'équipe (mais aussi les formations spécialisées) constituent des événements communicationnels réguliers, assurant, entre autres, une fonction de régulation du travail.

Nous avons également mobilisé la méthode *d'autoconfrontation simple* (Clot 1999) à partir d'enregistrements audiovisuels et des captures d'écran de l'activité en situation. Comme précisé dans le chapitre de méthodologie de cette thèse, six autoconfrontations (dont une croisée) ont été ainsi réalisées avec trois téléconseillers spécialisés, deux téléconseillers généralistes et l'assistante sociale de la plate-forme. Par ailleurs, nous avons aussi demandé à une des télé-opératrices spécialisées et à l'assistante sociale de commenter une situation d'interaction à partir de la retranscription de l'échange, afin de préserver l'anonymat du professionnel étant intervenu. L'objectif de ces autoconfrontations était de mettre en discussion l'activité dans le cadre d'un dialogue avec le chercheur. Nous nous sommes inspirés des travaux de Versmersch (1994) autour de l'entretien de l'explicitation pour la conduite de ce dialogue, ainsi que de ceux de Clot (1999 ; 2008). Nous considérons que les verbalisations sur l'action ainsi produites le sont dans le cadre d'une situation d'interaction à part entière. En d'autres termes, il s'agit moins d'apporter un éclairage sur les ressorts des conduites situées au travers des commentaires différés des acteurs directement impliqués dans ces situations de travail, que de documenter les ressources symboliques élaborées par le collectif pour maîtriser leur activité, les valeurs, qui y sont associées, ainsi que ce que Clot (1999) désigne par le *réel* de l'activité c'est-à-dire les différents potentialités auxquelles ouvrent les pratiques en situation.

Outre la méthode d'autoconfrontation, nous avons organisé une « mise en coopération », c'est-à-dire une situation inhabituelle au vu de la division du travail et de la répartition des tâches en vigueur, où une téléconseillère spécialisée et une opératrice de saisie réalisent de manière coopérative le prétraitement des courriers entrants, c'est-à-dire un travail qui est en règle générale accompli de façon individuelle par un TC ou un ODS. L'idée n'est pas nouvelle. Dans son étude sur les usages d'une photocopieuse, Suchman (1987) a également recours à la mise en interaction d'utilisateurs afin de

préserver les interprétations endogènes à l'action et documenter la manière dont celle-ci se construit en situation. A la différence de cet auteur, notre étude s'est déroulée dans un contexte de travail où les professionnels étaient par ailleurs impliqués dans une activité à finalité productive, c'est-à-dire partageait le même objet, tout en ayant une position différente dans l'organisation. Notre objectif était la mise en évidence de la construction et de sélection d'indices afin de saisir la façon dont la restructuration de Santé Info reconfigure ce travail.

Les données ainsi produites sont constituées de matériaux hétérogènes : des enregistrements (audio)visuels, des notes ethnographiques, divers documents internes (supports de formation, affaires de la semaine, devis et courriers d'adhérents, consignes, rapports de statistique etc.). Leur analyse s'est faite en deux temps. Après avoir réalisé un premier repérage ou balayage d'ensemble, nous avons opéré une sélection de données que nous avons présenté sous forme de cas. L'objectif de cette sélection était l'analyse des pratiques situées dans leur contexte c'est-à-dire le système d'activité.

Le chapitre 5 de cette thèse traite d'une part des conditions sociohistoriques qui ont présidé à la création et au développement de Santé Info. D'autre part, il y est question, dans un premier temps, de l'organisation en termes de division du travail, de répartition des tâches, d'infrastructure technique. Nous abordons l'activité au travers de ces ressources cristallisées ou stabilisées pour la coopération, dont l'émergence et les évolutions tiennent compte d'un contexte institutionnel et réglementaire plus large. Santé Info apparaît comme une réponse mutualisée des organismes complémentaires fondateurs aux évolutions de leur secteur d'activité. Son action s'inscrit à la fois dans une stratégie axée sur la gestion des risques pour les mutuelles et sur la maîtrise de leurs dépenses. La plate-forme constitue ainsi un prestataire de service, relativement autonome et un service complémentaire à ceux des Mutuelles. Aussi, nous avons mis en évidence deux tendances contradictoires (autonomisation vs. intégration) qui se traduisent par ailleurs sous forme stabilisée dans l'organisation institutionnelle de la coopération (division du travail, définition des rôles professionnels et des fonctions, allocation des tâches etc.) ou *l'articulation structurante (institutionnelle)* du travail (Grosjean & Lacoste, 1999).

Dans un second temps, nous avons abordé les pratiques *d'articulation opérationnelle (ibid.)* au travers de données issues des suivis d'acteurs réalisés (notes ethnographiques et enregistrements audiovisuels). Comme précise précédemment, l'analyse de ces pratiques d'articulation donne à voir au travers des arbitrages des acteurs face aux aléas de leur travail leur *perspective professionnelle*. Un éventail de stratégies de mobilisation collective a été mis en évidence. Ces stratégies témoignent d'une conception *opérationnelle* de l'objet de l'activité puisque appréhendé dans sa dimension essentielle quantitative en référence aux engagements de Santé Info vis-à-vis des Mutuelles.

Ainsi, les analyses présentées dans ce chapitre tendent à confirmer notre première hypothèse dans la mesure où elles soulignent la co-existence de deux perspectives professionnelles potentiellement conflictuelles.

Le chapitre 6 de cette thèse présente l'analyse fine des pratiques situées des professionnels et permet d'apporter des éléments de réponse à nos hypothèses b) et c). L'objectif de cette analyse était de saisir la manière dont les *perspectives professionnelles* s'actualisent dans ces pratiques c'est-à-dire de documenter les *saillances* à la fois construites et mobilisées en situation. Nous souhaitons ainsi montrer comment la restructuration du service social de Santé Info transforme les pratiques des acteurs au quotidien. En effet, nos différentes hypothèses impliquent que de part les incidences que cette restructuration induit au niveau de l'activité de l'ensemble des sujets, elle introduit une nouvelle figure du métier de télé-opérateur, enrichie de ses propres impératifs et exigences.

Rappelons que la réorganisation du service social, comme souligné dans le chapitre précédent (chapitre 5), a entraîné la mise en place progressive de nouveaux modes de collaboration, de nouveaux outils, de nouvelles procédures. Les nouveaux modes de collaboration et de coordination que cette restructuration occasionne accentuent l'interdépendance des acteurs dans la mesure où la trajectoire d'une affaire sociale est désormais l'œuvre d'une action coordonnée, impliquant la contribution séquencée de plusieurs intervenants où les productions des uns sont des ressources pour les autres.

Le *cas n°1*, que nous avons présenté dans ce chapitre se focalise sur l'ouverture et le prétraitement des courriers entrants. Les données que nous avons mobilisées pour l'analyse, sont issues du suivi des deux superviseurs du plateau téléphonique, ainsi que de ceux de trois téléconseillères dont deux sont des télé-opératrices spécialisées. Ces suivis ont été filmés au moyen d'une caméra, d'un logiciel de capture d'écran ainsi que, dans certains cas, d'une caméra embarquée sur lunettes. Nous avons été présente tout au long de ces suivis, ceci afin de pouvoir assurer, lorsque l'occasion se présentait, une prise de vue dynamique permettant une focalisation sur les supports manipulés par les acteurs ou les interactions avec d'autres professionnels. En effet, notre démarche, non-intrusive, privilégie les pratiques en train de se faire. Ainsi, nous ne pouvions prévoir à l'avance ce qui allait s'y produire. Notons par ailleurs, que nous avons tenu compte, dans notre analyse, des verbalisations spontanées des personnes suivies qui nous ont été adressées.

Au travers de ce *cas* nous avons montré que les différents intervenants qui assurent ces tâches (ouverture et prétraitement) mobilisent et construisent des configurations d'indices dont la pertinence se définit davantage en référence non pas au contexte local de la situation, mais au contexte global de l'activité. L'intérêt ou le caractère significatif de tel ou tel autre élément informationnel se mesure en relation avec les contraintes, les impératifs, les éventuelles difficultés des collègues opérateurs de



saisie ou télé-opérateurs c'est-à-dire dans une forme d'anticipation du travail des autres. Les contributions de chacun de ces acteurs s'enchaînent c'est-à-dire préparent et projettent celles de leurs collègues. Elles se spécifient mutuellement. Le tri et l'ouverture des courriers entrants rendent possible et orientent le *traçage*. D'un point de vue situé, aucune de ces actions ne consiste à analyser un devis, ni à construire, maintenir et/ou maîtriser la trajectoire et le temps de traitement de ces documents, encore moins à informer les adhérents de façon fiable et dans les délais impartis. Il s'agit pour le superviseur de faire ce qu'il est nécessaire pour s'assurer que le TC ou ODS en prétraitement puisse traiter les courriers reçus. Fournir un service de qualité à l'utilisateur n'acquiert de sens qu'au niveau du système dans son ensemble.

Il nous semble que la cognition distribuée que nous avons présentée dans le chapitre théorique de cette thèse, ainsi que la sociologie de la traduction (voir Latour, 1994 ; Callon, 1986) qui n'a été que brièvement évoquée, sont des approches qui soulignent toutes deux cet effet d'ensemble. Dans une étude sur la mise en place et en œuvre d'un dossier patient informatisé, Berg (1997) mobilise ces deux courants de recherche. Cet auteur étudie la manière dont le personnel hospitalier, à travers une série de sous-tâches, une chaîne de re-représentations parvient à « traduire » la réalité du terrain en indicateurs chiffrés. Il aboutit à des résultats similaires à ceux que nous venons de souligner au travers de l'analyse de l'ouverture et du prétraitement des courriers entrants. Pour lui, le réseau hétérogène d'humains et de non-humains accomplissent des procédures partielles dont l'emboîtement « produit » un effet global sans pour autant qu'il y ait une représentation ou une vision partagée de cet effet global. L'activité, telle que conceptualisée par les théories de l'activité, est, pour cet auteur, également une unité d'analyse pertinente puisqu'elle donnerait à voir la complexité du système à des niveaux différents. Ce que Berg récuse c'est l'idée d'une asymétrie entre les différentes composantes de ce système fragmenté, dont les sujets n'ont qu'une visibilité partielle et partielle.

A la différence de cet auteur, nous considérons que l'idée d'une asymétrie entre artefacts et humains ne revient pas à nier les « capacités » performatifs des non-humains au profit des capacités interprétatives de l'humain, celles-ci étant considérées comme supérieures. L'outil informatique que le téléconseiller en prétraitement utilise, guide ou restreint ses actions et opérations et donc oriente son activité interprétative. De son côté, le TC compose avec ou détourne les limitations de l'outil pour identifier l'adhérent dans la base de données. Ensuite, chacun des intervenants a ses propres exigences et objectifs et n'aperçoit cet effet global que d'une façon partielle et incomplète. Informer les usagers de façon fiable et dans les délais impartis, n'est pas ce que le superviseur est en train de faire en triant et en ouvrant les enveloppes. Cet ensemble hétérogène est en effet, comme le souligne Berg, un équilibre fragile, fragmenté, tiraillé par des « forces motrices » divergentes, dont les désirs et les motivations (parfois difficiles à concilier) de chacun des sujets. Ce qui semble échapper à cette interprétation du travail est la manière dont cet effet (l'objet de l'activité) ou cette tâche globale régle

en retour le travail des différents intervenants, c'est-à-dire l'emboîtement des différentes sous-tâches. La finalité de l'activité, ses résultats sont ce sur quoi les professionnels sont évalués (individuellement et/ou collectivement) et ils en portent et supportent la responsabilité. Produire l'analyse du devis demandée par l'adhérent en trois jours, en maîtriser la trajectoire temporelle au sein de l'organisation, sont des objectifs historiquement inscrits dans la division du travail, la répartition des tâches, les artefacts utilisés et les règles en vigueur. Les superviseurs, téléconseillers et opérateurs de saisie ont, en effet, une « vision » biaisée et partielle de cet objet (Virkkunen & Kuutti, 2000) mais leurs propres *perspectives* sont organisées en fonction de cette finalité. Le *traceur* vise ainsi un résultat, notamment enregistrer l'ensemble des courriers reçus dans la journée. Il s'adapte et s'organise continuellement en fonction de l'avancement de son travail. Celui-ci est surveillé par le responsable d'équipe qui, lui, est susceptible de *détacher* une autre personne en retrait administratif ou d'imposer à l'ensemble des télé-opérateurs le *traçage* entre les appels. L'infrastructure artefactuelle, comme symbolique de l'activité « fait » et « fait faire », mais cette performativité est soumise à l'effet global – elle est organisée. L'asymétrie que les théories de l'activité postulent entre humains et non-humains et que Berg (1997) récuse, acquiert du sens qu'en référence à l'effet régulateur et organisateur que l'objet de l'activité exerce sur le travail des uns et des autres. Les notions de *perspective* et de *saillance* permettent, à notre sens, de rendre compte de cet effet organisateur du collectif et de l'objet de l'activité.

La restructuration du service social de Santé Info au travers de la création du pôle social reconfigure les pratiques de prise et de construction d'indices des professionnels chargés du prétraitement des courriers entrants. Comme nous l'avons souligné dans le chapitre 6, la détection d'une demande relevant du domaine social, dans le cadre de cette tâche, implique le repérage, outre les indices permettant d'identifier de manière fiable l'adhérent, des éléments susceptibles d'apporter un éclairage sur sa situation (dépendance, difficultés budgétaires, handicap). Ainsi, il s'agit pour le TC ou ODS en *traçage*, de porter désormais une attention aux écrits (notes, courriers) qui accompagnent le devis. Nous avons, par ailleurs, montré que la détection d'une affaire sociale donne lieu à la construction de nouvelles configurations d'indices, appuis pour la coopération et la coordination de l'action – celle des ODS, des TCG, des TCS. Le travail coopératif tel qu'institué ou articulé par l'organisation se trouve ainsi renouvelé et fait l'objet d'une réorganisation par le collectif.

En effet, la nature du travail des TCS (diagnostic de la situation de l'utilisateur, conseil et accompagnement) implique de pouvoir apprécier la situation de l'adhérent dans sa globalité. Pour cela, le téléconseiller spécialisé a besoin de l'analyse du devis. Pour mémoire, celle-ci contient une estimation de la prise en charge par le régime obligatoire et par le régime complémentaire et permet de déduire le reste à charge du patient. Or Santé Info est engagé vis-à-vis de ses mandants à traiter les devis en trois jours (J+3). Pour satisfaire cette exigence, l'organisation privilégie un ordre chronologique, c'est-à-dire un traitement par date de réception. Mais les besoins du service social,

peuvent, comme nous l'avons montré, occasionner une remise en cause de cet ordre, dans la mesure où la détection d'une affaire sociale peut justifier la demande par le télé-opérateur en charge du prétraitement, de traiter en urgence un devis associé à une affaire sociale. Cette reconfiguration de la coopération s'appuie sur la solidarité du collectif et intègre une forme de reconnaissance des « urgences » du pôle social. Ces éléments tendent, selon nous, à confirmer nos deux premières hypothèses.

Le *cas n°2* et *n°3* reprennent l'idée, précédemment évoquée, que connaître son travail revient à connaître celui des autres, tout en insistant sur le mouvement inverse c'est-à-dire connaître le travail des autres signifie repenser ou réinvestir son propre travail. Nous retrouvons implicitement ici des notions propres au travail de Vygotski (1997) dont s'inspirent d'autres auteurs tels Scribner (1986) et Lave (1988). Rappelons que Vygotski insiste sur la genèse sociale ou *interpsychique* et sociohistorique des fonctions psychiques supérieures. La pensée et la conscience sont déterminées par « les activités externes et objectives réalisées avec les congénères, dans un environnement social déterminé » (Bronckart, 1985). Connaître le travail des autres au travers des interactions avec ses pairs mais également au travers de celles avec les artefacts, implique une forme d'appropriation ou d'instrumentation (Rabardel, 1999) de ces ressources sémiotiques c'est-à-dire un processus d'*internalisation* qui se traduit et se construit dans et par l'activité en situation. Les formations spécialisées dans le domaine social que nous avons enregistrées, les *briefs* des TCS figurent parmi ces situations où le collectif, cette entité temporellement, spatialement et fonctionnellement éclatée (Grosjean & Lacoste, 1999), s'incarne dans la coprésence c'est-à-dire s'instancie dans un espace-temps délimité. Ces situations représentent, selon nous des moments de ce processus d'*internalisation* où se négocient les *perspectives* des professionnels et s'élaborent les *saillances* qui les caractérisent.

Les données que nous avons mobilisées dans le cadre des *cas n°2* et *n°3* sont issues de matériaux ethnographiques (affaires de la semaine, supports de formation, notes ethnographiques), des suivis d'événements organisationnels (*briefs*, formations), de ceux d'affaires (l'affaire de la fille de Mme Follin). Nous avons ainsi tenté de restituer l'arrière-plan des situations d'interaction analysées c'est-à-dire d'ancrer cette analyse interactionnelle dans le contexte de l'activité, tout en préservant les interprétations endogènes des membres. Notre objectif était, dans la continuité du chapitre 5 et du *cas n°1*, de saisir la façon dont les *perspectives* des acteurs s'actualisent dans les pratiques et ceci au travers de configurations d'indices pertinent, des *saillances*.

Nous avons montré que les situations de réception (appel entrant) et d'émission (appel sortant) d'appels font peser des exigences différentes sur les acteurs, qui contribuent à redéfinir les enjeux des différentes actions des sujets en situation. Ainsi, dans le contexte de l'appel entrant il s'agit pour le TC d'identifier l'adhérent concerné par les soins, alors que dans celui de l'appel sortant, le TCS prend

contact avec la personne ayant pris l'initiative de solliciter l'organisation. Cette distinction entre adhérent et appelant est une distinction pratique, c'est-à-dire endogène à l'action des acteurs. Elle souligne les conditions différentes que projettent les situations d'appel entrant et d'appel sortant. Dans le premier cas le téléconseiller répond à un appelant dont ni l'identité est établie, ni la requête connue. Le cas de la fille de Mme Follin (chapitre 6, *cas n°2*) que nous avons présenté, montre la difficulté qu'éprouve le télé-opérateur à constituer son intervention comme une réponse provisoire à la demande de son interlocutrice, c'est-à-dire à la constituer comme ressource pour le travail des autres, en l'occurrence de la téléconseillère spécialisée. Cela semble par ailleurs se traduire dans la manière dont il rend compte de son action par écrit au travers de son historisation dans le dossier de l'adhérente concernée. La mise en texte de la demande devient l'objet d'une élaboration conjointe entre téléconseiller et appelant. Si l'appel entrant figure un espace de *triangulation* où la co-production du service implique l'articulation fine de texte et discours, l'appel sortant ouvre à une forme de *dualisation* de la relation de service. L'informatique est temporairement mise de côté pendant l'interaction et l'identification laisse place à la reconnaissance de l'adhérent. L'analyse de l'appel sortant dans le cadre du cas que nous avons présenté (chapitre 6, *cas n°2*) suggère que la téléconseillère spécialisée est aux prises avec un ensemble d'indices dont la pertinence se négocie partiellement dans l'échange avec l'adhérente et que la télé-opératrice au travers de ses productions textuelles. Ce constat s'appuie d'une part sur ce que les participants se donnent mutuellement à voir au cours de l'échange que sur des éléments que nous pouvons qualifier d'exogènes à l'action en situation.

Comme précisé, l'appel sortant libère, à notre sens, un espace d'engagement interactionnel et subjectif plus dense du TC face à l'utilisateur et contribue à l'émergence d'une *perspective professionnelle* élargie sur l'activité. De même, lors des *briefs* du pôle social les *fiches de synthèse* élaborées en situation deviennent une ressource réflexive pour les professionnels, dans la mesure où le téléconseiller ayant traité l'affaire est d'emblée investi d'un droit et de l'autorité de parler de son travail (Cahour & Licoppe, 2008). Ces réunions constituent ainsi l'occasion pour les acteurs à publiquement réaffirmer leur autorité épistémique et morale sur les affaires traitées et se les approprier comme expérience subjective. Dans ce sens, aussi bien les réunions d'équipe que les interactions dans le cadre des appels sortants participent à intensifier l'investissement des acteurs dans leur travail. Cette analyse suggère qu'en effet les exigences pratiques propres à l'activité située des téléconseillers spécialisés créent les conditions pour élargir l'objet du travail au conseil, à l'aide, à l'accompagnement (hypothèse c).

Le dernier cas présenté vise à souligner la manière dont ces deux *perspectives* sont susceptibles d'interférer avec ou d'orienter le traitement coopératif d'une affaire et nous permet de proposer une définition de ce qui relève de la *perturbation* dans ce contexte organisationnel. Rappelons que selon Engeström (1987) les contradictions propres au système d'activité se manifestent dans les pratiques au travers des *perturbations* et des *innovations* c'est-à-dire des configurations coopératives qui s'écartent

par rapports aux normes, aux manières habituelles de faire. Dans notre cas, le traitement de cet appel actualise une potentialité, parmi d'autres, qui est celle de l'*information* révélatrice de la *perspective professionnelle* de la TC. Nous pouvons considérer que dans le cadre de cette situation la téléconseillère généraliste ne parvient pas à construire son action comme une ressource pour le pôle social. En d'autres termes, en privilégiant une *perspective* sur travail centrée autour de l'*information* la télé-opératrice ne constitue pas l'équipe de TCS comme un destinataire de son action.

### Les contributions conceptuelles et méthodologiques

Les contributions de ce travail se situent à différents niveaux. Tout d'abord à un *niveau théorique*, nous avons tenté de rendre compte à la fois de la dynamique propre au système d'activité de Santé Info et des incidences de cette dynamique sur les pratiques en situation au travers des notions de *perspective professionnelle* et de *saillance*. Ensuite au *niveau méthodologique*, nous soulignons l'intérêt des suivis pour répondre à notre problématique.

La contribution conceptuelle ou théorique de cette thèse réside dans la mobilisation du concept de *perspective* et dans la proposition de la notion de *saillance* pour rendre compte de l'élargissement de l'objet de l'activité de Santé Info. En effet, les théories de l'activité et plus particulièrement le modèle proposé par Engeström (1987), constitue un cadre d'analyse englobant et systémique où le contexte de l'action est le système d'activité orienté vers un objet. Ainsi tout en reconnaissant le caractère située de la cognition et de l'action, ce modèle suppose l'existence *a priori* d'un objet c'est-à-dire d'un sens exogène aux pratiques en situation. Quand bien même fuyant et flou cet ensemble de potentialités qu'est l'objet du travail, apparaît comme la prémisse de toute action/activité individuelle et collective. En cela, ce modèle, ainsi que plus largement les approches qui s'inspirent des travaux de Vygotski et de Léontiev, présentent une forme d'ambiguïté paradigmatique, celle entre posture compréhensive et explicative, et peuvent prêter à discussion. Faut-il chercher à définir l'objet de l'activité des téléopérateurs à priori ? Tenter d'en déterminer les traces, les indices ? Comment distinguer les activités les unes des autres sinon par leurs objets, comment en établir les « parenthèses », selon l'expression de Goffman (1991) ?

Les notions de *saillance* et de *perspective* fournissent, selon nous, les outils conceptuels pour dépasser ou tout au moins pour tenir compte et élaborer cette tension, dans la mesure où elles permettent, à notre sens, de saisir l'élargissement de l'objet de l'activité en pratique et d'intégrer le sujet dans l'analyse du système. Une théorie de l'activité, comme l'affirme Clot (2008, p. 154) ne peut devenir exclusivement collective, en ignorant en quoi le collectif est non seulement source mais également ressource pour l'action, au risque de s'enfermer dans un paradigme explicative des conduites.

Ces notions présentent, selon nous, un intérêt ou potentiel analytique quant à l'analyse des contradictions propres au système d'activité. Comme précisé dans le chapitre 3 de cette thèse (cf. partie 1 de ce chapitre) celles-ci se manifestent dans les pratiques au travers de *perturbations* et d'*innovations*. Mais ces manifestations sont définies dans la littérature de manière restreinte comme un écart aux normes, aux règles, aux manières habituelles de faire. Cette définition réactualise implicitement une forme de dichotomie, celle entre travail prescrit et travail réel sans rendre compte de la dynamique transformatrice propre à l'activité pratique. Au travers des ces notions, nous avons tenté de montrer que ces configurations collaboratives empêchées ou renouvelées, que sont les *perturbations* et les *innovations*, intègrent la *perspective* du sujet sur l'objet de l'activité et s'inscrivent ainsi dans des pratiques qui ne sont jamais une réponse à des conditions externes, ni la reproduction de ces conditions (Clot, 2008).

La contribution méthodologique de notre thèse se situe à deux niveaux. Tout d'abord, de manière concrète, nous proposons une approche pour documenter la reconfiguration des *perspectives professionnelles* à laquelle la restructuration de Santé Info donne lieu, en articulant un cadre d'analyse inspirée par les théories de l'activité et l'étude des pratiques des acteurs en situation. Notre démarche se caractérise, de façon générale, par une analyse à plusieurs niveaux, notamment celui des relations de Santé Info avec ses mandants, celui de la communauté de professionnels, c'est-à-dire du système d'activité de la plate-forme et celui des pratiques situées des sujets. Au niveau de l'étude de l'action située, elle se distingue plus particulièrement par une stratégie d'observation centrée sur le suivi.

Ensuite, l'intérêt de notre travail réside dans le fait que nous reconnaissons les points de tension entre les courants issus de l'ethnométhodologie et les recherches inspirées par les théories de l'activité. En effet, un des principes analytique inhérents aux approches d'inspiration ethnométhodologique consiste à centrer l'analyse sur les interprétations endogènes des membres c'est-à-dire sur le sens de l'action tel qu'il émerge et se co-construit en situation dans et au travers des interactions. Or pour comprendre le développement du système d'activité et plus largement les évolutions organisationnelles, les théories de l'activité, dont nous nous inspirons, soulignent la nécessité de tenir compte d'autres aspects du travail tels que la répartition des tâches et des responsabilités, les artefacts, les règles propres à la communauté de professionnels. Autant d'éléments, qui apparaissent comme exogènes du point de vue des courants d'inspiration ethnométhodologique. L'approche que nous avons privilégiée, au moyen des suivis, est d'aborder ces éléments non pas comme des objets de recherche en soi mais comme une réalité ancrée dans les pratiques au sein de Santé Info. Ainsi, la restructuration de l'organisation et notamment la nouvelle division du travail à laquelle elle a donné lieu, a été étudiée à travers l'observation systématique des différents salariés intervenant dans le traitement des affaires sociales.

Notre travail se distingue des ethnographies inspirées par l'ethnométhodologie de par la manière dont nous nous positionnons vis-à-vis du terrain étudié. Comme précisé par ailleurs (cf. chapitre 4, partie 2) nous sommes ouverte au dialogue avec les professionnels et à l'écoute des analyses qu'ils sont susceptibles de livrer de leur travail. Cela s'écarte de la position défendue par les chercheurs s'inscrivant dans une orientation ethnométhodologique, dans la mesure où celle-ci prône l'indifférence quant à la validité des descriptions des participants pour se focaliser sur leur valeur pratique dans la gestion de l'interaction. Notre travail ethnographique vise au-delà de l'acculturation aux membres, une forme de collaboration avec ce collectif et l'organisation. Les modalités concrètes de mise en œuvre de cette dimension de notre recherche ont été exposées en détail dans le chapitre 4 (partie 1) de la présente thèse.

D'un point de vue analytique, la notion de *saillance* que nous avons proposée pour mieux comprendre l'évolution des *perspectives* des professionnels sur l'objet de leur travail, est une notion à la fois endogène et exogène aux pratiques. Endogène parce que ces configurations d'indices sont mobilisées et négociées dans les interactions. Exogènes, puisqu'elles relèvent d'un « déjà-là », d'une élaboration du collectif de travail dans le cadre d'autres situations telles les formations ou les *briefs* du pôle social. Une des limites de cette thèse renvoie à la manière dont nous rendons compte de cette articulation c'est-à-dire de la façon dont les *saillances* s'actualisent dans et au travers la construction de l'intelligibilité mutuelle. Comme précisé précédemment, nos résultats suggèrent que les situations d'interaction concrètes, que ce soit les *briefs* ou les interactions téléphoniques, créent les conditions pour que les salariés réinvestissent l'objet de leur travail. Cependant, nos analyses ne nous permettent pas d'approfondir la différences entre ces situations d'interlocution. Cette limite constitue une piste de travail ultérieur. Sans doute un regard plus attentif sur les situations d'interaction nous aurait permis d'affiner l'apport empirique de cette thèse pour y inclure une réflexion sur les configurations et les reconfigurations possibles des écologies informationnelles locales et la prise en compte des pratiques des acteurs dans toute leur complexités.





# Conclusion

Nous avons choisi d'aborder les contributions empiriques de ce travail en conclusion de cette thèse. Celles-ci demeurent pour nous ouvertes, ouvertes au dialogue avec les professionnels toujours en cours. En effet dans une perspective telle que la notre, l'impact et l'exploitation d'un travail de recherche sont censés s'inscrire dans un processus conjoint d'élaboration avec le collectif et l'organisation. Parmi les pistes de réflexion, pertinentes du point de vue de la psychologie du travail, auxquelles cette thèse est susceptible d'ouvrir nous pouvons évoquer le développement des compétences collectives, ainsi que le bien-être au travail.

Comme nous l'avons précisé par ailleurs (Ianeva & Ciobanu, 2011) la capitalisation et la transmission des compétences de nombreuses entreprises soucieuses de s'adapter à un contexte de mondialisation. Cet environnement complexe génère un nouveau type d'organisation - flexible, dynamique, et en réseau - qui met l'accent sur l'activité collective et qui s'appuie sur le collectif de travail. Dans ce contexte, de nouvelles compétences sont demandées aux opérateurs - des compétences de coordination, de coopération et d'articulation des activités.

La notion de compétence apparaît aujourd'hui, au regard de la littérature existante, comme un concept « en voie de fabrication » (Le Boterf, 1994) étroitement lié aux évolutions des environnements de travail actuels. Cette notion se transforme et se nourrit de ces évolutions (Pastré, 2005 ; Le Boterf, 1994) – celle des tâches, des systèmes de production, des métiers. Les « compétences » sont aujourd'hui assimilées à une ressource, parmi d'autres, dans les organisations en quête d'une solidarité performante face à un environnement instable et mouvant (Zarifian, 2002).

De nombreux auteurs (Le Boterf, 1994 ; Zarifian, 2001) reconnaissent le caractère situé des comportements et décrivent les compétences avant tout comme un savoir-faire en situation. Aussi bien la genèse, que la définition, la nature ou encore la validation des compétences sont à penser en référence à un contexte précis. Chaque situation est génératrice de nouvelles compétences. La complexité des situations professionnelles amènent les individus à développer de nombreuses capacités : capacité à gérer, à créer et à repenser leurs pratiques de travail. Les personnes doivent non seulement savoir faire, mais aussi savoir combiner les connaissances et les ressources en fonction des demandes de l'entreprise. Définir, évaluer ou même développer les compétences revient à « étudier » des situations de travail concrètes et à comprendre l'organisation et ses exigences.

Au-delà de l'intelligence pratique des situations, être compétent se rapporte à un savoir « partager des enjeux » et des responsabilités (Zarifian, 2004). Autrement dit, la dimension collective de la

compétence renvoie à une existence collective structurée par la répartition des rôles et des tâches. Or cette solidarité interindividuelle autour des enjeux propres à l'entreprise, n'est jamais acquise. Inscrire son action dans un système socio-organisationnel, savoir « partager des enjeux », mobiliser et articuler des ressources en situation pour répondre à des exigences collectivement négociées, s'étaye sur les interactions répétées des acteurs mais aussi sur un ensemble de médiations artefactuelles. Les théoriciens de la compétence accordent de façon générale peu de place aux outils de travail et plus particulièrement aux processus communicationnels ancrés dans un environnement matériel et social.

Dans une perspective orientée par les théories de l'activité, la construction et l'évolution des compétences sont envisagées en référence au système d'activité des acteurs et les contradictions qui lui sont inhérentes. Des compétences collectives se développent et sont transférées en activité, en particulier dans des situations de coordination et coopération, où des acteurs négocient et s'ajustent les uns aux autres (Engeström, Engeström & Kerosuo, 2003). Ils contribuent ainsi à l'émergence d'une zone proximale de développement (Engeström, 1987) où les transformations possibles des pratiques sont évoquées et/ou remises en question. Ainsi, la dimension collective des compétences renvoie à un « savoir appartenir » à un collectif c'est-à-dire à un « savoir partager des enjeux ».

Savoir résoudre des problèmes, interpréter et non pas uniquement appliquer des procédures implique ainsi un rapport différent au collectif. Si les discours organisationnels portés par les institutions semblent convoquer un acteur intelligent face à la variabilité des situations de travail et les aléas des machines à coopérer, l'intelligence du collectif demeure implicite, peu visible et rarement valorisée.

Nos résultats mettent en évidence une compétence d'anticipation que nous avons tenté de décrire dans ses modalités pratiques de sélection et de construction d'indices. Sa prise en compte, en référence à un contexte matériel et social, pourrait, selon nous, contribuer à la mise en place d'une démarche d'évaluation et de gestion des compétences plus pertinente.

Dans un deuxième temps, cette étude, ouvre, à notre sens, à des pistes de réflexion autour du bien-être au travail. Les centres d'appel, comme nous l'avons souligné dans la première partie de cette thèse, sont des environnements de travail soumis à des impératifs de production forts où les téléconseillers assurent l'interface avec les usagers au quotidien. Nos résultats montrent les incidences pratiques de la restructuration de l'organisation sur la manière dont les salariés investissent l'objet de leur activité et permettent ainsi d'étayer une réflexion sur les ressources que l'entreprise pourrait mettre en place afin de favoriser le bien-être des professionnels au travail. En effet, nos analyses suggèrent que les téléconseillers généralistes disposent de peu d'outils leur permettant de mettre en perspective et d'élargir la « portée » de leurs interventions singulières, qui au delà des rencontres éphémères préfigurent l'accompagnement et la prise en charge plus globale des adhérents. A l'inverse des

réunions d'équipe régulières sont prévues pour les TCS. Elles constituent une véritable ressource pour l'élaboration collective et le partage des connaissances métier.

Parmi les limites de ce travail, nous souhaitons souligner deux points d'ordre respectivement méthodologique et analytique. Tout d'abord, sur le plan méthodologique, comme précisé dans la partie II de cette thèse, notre recherche n'avait pas d'objectifs opérationnels spécifiques. Cependant, en cohérence avec notre orientation théorique, il y avait une volonté d'impliquer l'organisation et le collectif de professionnels dans ce travail, afin qu'il puisse induire une réflexion et un dialogue sur les pratiques. Pour cela, la mise en place d'instances de gestion mixtes c'est-à-dire impliquant des représentants de la direction, des salariés et des chercheurs, avait été prévues. Comme évoqué précédemment (cf partie II), les contraintes inhérentes à notre terrain de recherche nous ont conduit à progressivement repenser la fonction et le fonctionnement du comité de pilotage pour qu'il puisse intégrer, outre nous-mêmes, nos directeurs de thèse et la direction, certains des acteurs directement concernés par notre étude, à savoir des téléconseillers spécialisés et l'assistante sociale de Santé Info. Leur intégration tardive au comité de pilotage a contribué à freiner l'exploitation ou l'appropriation de cette recherche en tant que ressource pour le développement de l'activité et de l'organisation. Cela a également eu des incidences sur la manière dont nous avons été identifiée et investie par le collectif et par les décideurs. Au delà d'un déficit de légitimité, ce manque d'investissement ou appropriation a participé à limiter nos options méthodologiques et notre accès à certains aspects d'une réalité organisationnelle complexe.

Ensuite, sur le plan analytique, nous avons choisi le *cas* comme principe organisateur de nos analyses. Trois cas ont été ainsi présentés dans le chapitre 6 de cette thèse. Ce choix d'organisation se justifie au regard de notre problématique de recherche, dans la mesure où celle-ci vise à faire le lien entre des phénomènes d'ordre différent (système d'activité – activité située). Ainsi, la sélection des données présentées et discutées dans le cadre de cette thèse se trouve orientée par ce travail de mise en cohérence autour de situations d'interactions concrètes. Les affaires de la semaine, les séquences issues des formations, des *briefs*, les éléments évoqués autour des autoconfrontations ne sont convoqués que de manière partielle et partielle au vu de ce principe organisateur qu'est le *cas*. L'explicitation et l'analyse des conditions de production par le collectif des affaires de la semaine, mais aussi de la fonction des *briefs* du pôle social pour l'équipe, celles de la manière dont les différents acteurs rendent intelligible leur activité dans le cadre des autoconfrontations nous auraient permis de traiter en profondeur la dimension collective du travail de ces professionnels.

Ces limites constituent toutefois pour nous avant tout des pistes pour un travail ultérieur visant à approfondir les modalités de relation entre le chercheur et le terrain, d'une part, et d'autre part ouvrent

à l'étude de la genèse des *saillances* et des *perspectives professionnelles* en vue de rendre compte de façon plus approfondie du développement des organisations.

## Bibliographie

- Agre, P., Chapman, D. (1987). Pengi : An Implementation of a Theory of Activity. *AAAI-87 Proceedings*.
- Amiech, M. (2005). Les centres d'appels téléphoniques : une certaine idée du service client. In D. Linhart & A. Moutet, *Le travail nous est compté. La construction des normes temporelles du travail*. Paris : La Découverte.
- Anderson, R. (1991). Representation and Requirements : The Value of Ethnography in System Design. *Human-Computer Interaction*, 9, 151-182.
- Antaki, C. (2008). Formulations in psychotherapy. In A. Peräkylä, C. Antaki, S. Vehvoläine & I. Lendar (Eds.). *Conversational Analysis of Psychotherapy*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Atkinson, P., Coffey, A., Delmont, S., Lofkand, J., Lofland, L. (2007). *Handbook of ethnography*. London : Sage Publications.
- Bagnara, S., & Livigni, L. (2005). Service à distance : les centres d'appel. In M. Cerf, & P. Falzon (Eds.), *Situations de service : travailler dans l'interaction*, pp. 113-133. Paris: PUF.
- Bain, P. & Taylor, P. (2000). Entrapped by the electronic panopticon ? Worker resistance in the call center, *New Technology, Work and Employment*, 15, 1.
- Bauman, R., Briggs, C. (1990). Petics and performance as critical perspectives on language and social life. *Annual Review of Anthropology*, 19, 59-88.
- Beach, K. (1993). Becoming a Bartender : The Role of External Memory Cues in a Work-directed Educational Activity. *Applied Cognitive Psychology*, vol. 7, pp. 191 -204.
- Becker, H. (2000). L'enquête de terrain : quelques ficelles du métier. *Sociétés contemporaines*, vol.40, n°40, pp. 151-164.
- Becker, H. (2002). *Les ficelles du métier : comment conduire sa recherche en sciences sociales*. Paris : La Découverte.
- Béguin, P., Rabardel, P. (2000). Concevoir pour les activités instrumentées. *Revue d'Intelligence Artificielle*, 14 (1/2), 35-54.
- Benghozi, P.J. (1998). De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client : l'orientation-client, focalisation de nouvelles pratiques managériales. *Réseaux*, n°91, pp.15-29.
- Berg, M. (1997). On Distribution, Drift and the Electronic Medical Record. Some Tools for a Sociology of the Formal. In J. Hughes et al. (Eds.), *Proceedings of the Fifth European Conference on Computer Supported Cooperative Work*, pp. 141 -156.
- Bizeul, D. (1998). Le récit des conditions d'enquête: exploiter l'information en connaissance de cause. *Revue Française de Sociologie*, vol.39, n°4, pp.751-787.

- Blackler, F., Crump, N., McDonald, S. (1999). Organizational Learning and Organizational Forgetting : Lessons from a High Technology Company. In M. Easterby-Smith, J. Burgoyne & L. Araujo (Eds.) *Organizational Learning and the Learning Organization. Developments in theory and practice*, pp. 194-217. Sage Publications.
- Borzeix, A., Gardin, B. (1992). *Langage et activité de service*. Langage et Travail, Cahier n°4.
- Borzeix, A. (1995). Qualité et bienveillance : l'épreuve de l'étranger. In I. Joseph & G. Jeannot, *Métiers du public. Les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur*. Paris : CNRS Editions.
- Borzeix, A. (2000). Relation de service et sociologie du travail – l'utilisateur : une figure qui nous dérange ? In D. Fougeyrollas-Schwebel (Eds.), *La relation de service : Regards croisés*. L'Harmattan.
- Borzeix, A. (2001). L'information-voyageurs en gare du Nord, in A. Borzeix & B. Fraenkel (Eds.), *Langage et Travail. Communication, cognition, action*. CNRS éditions.
- Borzeix, A., Fraenkel, B. (2001). *Langage et Travail. Communication, cognition, action*. CNRS Editions.
- Boutet, J. (2001). Le travail devient-il intellectuel ? *Travailler, n°6, pp. 55-70*.
- Bonamy, J., De Brands, J., Stroebel, P. (1988). Les services, nouvelles perspectives pour le système productif et le développement. *Revue de l'économie industrielle, vol. 43, pp. 1-5*.
- Bracet, A., Bonamy, J. (1988). Services et transformation des modes de production. *Revue d'économie industrielle, vol. 43, pp. 206-217*.
- Bracet, A., Bonamy, J. (1995). Chronique des services – Quel(s) service(s) pour quelle société ? *Révue d'économie industrielle, vol. 72, pp.111-117*.
- Bronckart, J.P. (1985). Vygotsky, une œuvre en devenir. In B. Schneuwly & J.P. Bronckart, *Vygotsky aujourd'hui*, pp. 7-21. Paris : Delachaux et Niestlé.
- Brooks, R. (1991). Intelligence Without Representation. *Artificial Intelligence, 47, pp. 139-159*.
- Cahour, B., Licoppe, C. (2008). Confrontation aux traces de son activité. Compréhension, développement et régulation de l'agir dans un monde de plus en plus réflexif. *Revue d'anthropologie des connaissances, n°2*.
- Calderón, J. (2005). L'implication quotidienne dans un centre d'appels : les nouvelles initiatives éducatives, *Travailler, n° 13, p. 75-94*.
- Calderón, J. (2009). Le travail face à la restructuration productive : le cas d'un centre d'appels, *Formation emploi, 96*, <http://formationemploi.revues.org/index2509.html>
- Callaghan, G. & Thompson, P. (2001). Edwards revisited : technical control and call centers. *Economic and industrial Democracy, 22(1), pp. 13-38*.
- Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation : domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. In J. Law (Eds.), *Power, action and belief : a new sociology of knowledge ?*, pp. 196-223. London : Routledge.

- Caroly, S., Weill-Fassina, A. (2004). Evolutions des régulations de situations critiques au cours de la vie professionnelle dans les relations de service. *Le Travail Humain*, n°4, vol.67, pp.305-332.
- Castel, R. (1989). Institutions totales et configurations ponctuelles. In I. Joseph et al. (Eds.), *Le parler frais d'Erving Goffman*, pp. 31-43. Paris : Les Editions de Minuit.
- Cerf, M., Falzon, P. (2005). *Situations de service : travailler dans l'interaction*. Paris : PUF.
- Cicourel, A. (2002). L'imbrication des contextes communicationnels : exemples d'entretiens médicaux. In A. Cicourel (Eds.), *Le raisonnement médical*. Textes réunis par P. Bourdieu et Y. Winkin, Paris : Seuil.
- Clot, Y. (1995). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. Paris : La Découverte.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF
- Clot, Y., Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes. *Travailler*, n°4, pp. 7-42.
- Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G., Scheller, L. (2000). Entretien en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. *Pistes*, vol.2, n°1.
- Clot, Y. (2004). Action et connaissance en clinique de l'activité. *Activités*, vol.1, n°1. <http://www.activites.org/v1n1/clot.pdf>
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF.
- Cochoy, F. (1999). De l'embarras du choix au conditionnement du marché. Vers une socio-économie de la décision. *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 106, pp.145-173.
- Cochoy, F. (2002) *Une sociologie du packaging, ou l'âne de Buridan face au marché*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Cole, M. (1978). Cognition as a Residual Category in Anthropology. *Annual Review of Anthropology*, vol. 7, pp. 51-69.
- Cole, M., Scribner, S. Cross-cultural studies of memory and cognition. In R.V. Kail & J.V. Hagen, *Perspectives on the Development of Memory and Cognition*, pp. 239-271. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.
- Conein, B., Jacopin, E. (1994). Action située et cognition le savoir en place. *Sociologie du travail*, n°4, pp.475 -500.
- Conein, B.(1997). L'action avec les objets : Un autre visage de l'action située ? *Raisons Pratiques*, vol.8, 25-45.
- Conein, B. (2004). Cognition distribuée, groupe social et technologie cognitive. *Réseaux*, n°124, pp. 55-79.
- Cook-Gumperz, J., Messerman, L. (1999). Local identities and institutional practices : Constructing the record of professional collaboration. In S. Sarangi & C. Roberts (Eds.) *Talk, Work and*

*Institutional Order : Discourse in Medical, Mediation and Managment Settings, 145-181.* Berlin : Mouton de Gruyter.

Cooren, F. (2006). The Organizational World as a Plenum of Agencies. In F. Cooren, J.R. Tylor & E.J. Van Every (Eds.) *Communication as Organizing. Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation.* Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Cosnier, J., Grosjean, M., Lacoste, M. (1993). Soins et communication : approche interactionniste des relations de soin. Présentation. In J. Cosnier, M. Grosjean et M. Lacoste (Eds.), *Soins et communication : approche interactionniste des relations de soin.* Lyon : Presses Universitaires de Lyon.

Cossalter, C. (2002). Les plateaux téléphoniques dans les banques et les assurances. Continuité et rupture dans la dynamique d'organisation. *Réseaux, n°114, pp. 23-50.*

Cossalter, C. (2005). La compression des temps. Quand les services financiers s'équipent en plateaux téléphoniques. In D. Linhart & A. Moutet, *Le travail nous est compté. La construction des normes temporelles du travail.* Paris : La Découverte.

Coulthard, M. (2002). Whose Voice Is It ? Invented and Concealed Dialogue in Written Records of Verbal Evidence Produced by the Police. In J. Cotterill (Eds.) *Language in the Legal Process*, pp. 19-34. New-York : Palgrave Macmillan

Cousin, O. (2002). Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels. *Sociologie du Travail, 44, 4, 499-521.*

Datchary C., & Licoppe, Ch. (2007). La multi-activité et ses appuis : l'exemple de la « présence obstinée » des messages dans l'environnement de travail. @ctivités, 4 (1), pp 4-29, <http://www.activites.org/v4n1/v4n1.pdf>

Davydov, V.V., Radzikhovskii, L.A. (1985). Vygotsky's theory and the activity-oriented approach in psychology. In J. Wertsch (Eds.), *Culture, communication and cognition.* New York : Cambridge University Press.

Denis, J. (2011). Le travail de l'écrit en coulisses de la relation de service. *Activités, 8(2), pp. 32-52.* [http:// www.activites.org/v8n2/v8n2.pdf](http://www.activites.org/v8n2/v8n2.pdf)

De la Rocha, O. (1985). The Reorganization of Arithmetic Practice in the Kitchen. *Anthropology & Education Quarterly, vol. 16, n°3, pp. 193-198.*

Dewey, J. (1938). *Logic. The theory of inquiry.* New York : Henry Holt & Company.

Dodier, N., Baszanger, I. (1997). Totalisation et altérité dans l'enquête ethnographique. *Revue française de sociologie, XXXVIII, 37-66.*

Dourish, P., Button, G. (1998). On "Technomethodology" : Foundational Relationships between Ethnomethodology and System Design. *Human Comuputer Interaction, 13(4), 395-432.*

Drew, P. (2006). When Documents 'Speak' : Documents, Language and Interaction. In P. Drew, G. Raymond & D. Weinberg, *Talk and Interaction in Social Research Methods*, p. 63-80. Sage Publications.



- Drew, P., Heritage, J. (1992). *Talk at Work : Interaction in institutional settings*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Dreyfus, M. (2006). *Une histoire d'être ensemble. La MGEN (1946-2006)*. Paris : Editions Jacob-Duvernet.
- Dupuy, F. (2005). *La fatigue des élites : le capitalisme et ses cadres*. Paris : Seuil, la République des Idées.
- Engeström, Y.(1987). *Learning by expanding: An activity- theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta- Kosultit.
- Engeström, Y. (1991). Activity theory and individual and social transformation. *Multidisciplinary Newsletter for Activity Theory*, (7/8), 6–17.
- Engeström, Y. (1995). Objects, contradictions and collaboration in médical cognition : an activity-theoretical perspective. *Artificial Intelligence in Medicine*, 7, 395-412.
- Engeström, Y. (1996). Developmental studies of work as a testbench of activity theory : The case of primary care medical practice. In S. Chaiklin & J. Lave (Eds.), *Understanding Practice. Perspectives on activity and context*, pp. 64-103. Unates States of America : Cambridge University Press.
- Engeström, Y. (1999a). Communication, discourse and activity. *The Communication Review*, 3, pp. 165- 185.
- Engeström, Y. (1999b). Expansive Visibilization of Work : An Activity-Theoretical Perspective. *Computer Supported Cooperative Work*, 8, 63-93.
- Engeström, R. (1999). Imagine the world you want to live in: A study on Developmental Change in Doctor-Patien Interaction. *Oulines. Critical Social Studies*, vol. 1, pp.33-50.
- Engeström, Y.(2000). Activity theory as a framework for analysing and redesigning work. *Ergonomics*, 43, pp. 960- 974.
- Engeström, Y. (2001). Expansive Learning at Work : toward an activity theorical reconceptualization. *Journal of educaiton and Work*, 14, (1).
- Engeström, Y., Engeström, R. & Kerosuo, H. (2003) The discursive construction of collaborative care. *Applied Linguistic*,24, pp. 286-315.
- Engeström, Y. (2008a). Quand le centre se dérobe : la notion de knotworking et ses promesses. *Sociologie du Travail*, 50, 303-330.
- Engeström, Y. (2008b). *From teams to knots. Activity-theoretical studies of collaboration and learning at work*. NewYork: Cambridge University Press.
- Engeström, Y. (2009). The Future of Activity Theory : A Rough Draft. In A. Sannino, H. Daniels & K.D. Gutiérrez, *Learning and Expanding with Activity Theory*, pp.303-328. USA : Cambridge University Press.
- Falzon, P., Lapeyrière, S. (1998). L'utilisateur et l'opérateur : ergonomie et relations de service. *Le Travail Humain*, tome 61, pp. 69-90.

- Falzon, P. (1989). *Ergonomie cognitive du dialogue*. Grenoble : PUG.
- Falzon, P. (1996). Les activités verbales dans le travail. In R. Amalberti, M. De Montmollin & J. Theureau (Eds.), *Modèles en analyse du travail*, pp.229-252. Bruxelles : Mardaga.
- Fernie, S & Metcalf, D. (1998). *(Not) hanging on the telephone: Payment systems in the new sweatshops*, 07530 12170, Centre of Economic Performance, London School of Economics and Political Science, London.
- Flichy, P., Zarifian, P. (2002). Présentation. *Réseaux*, vol.4, n° 114, pp. 9-19.
- Fraenkel, B. (1992). *La signature genèse d'un signe*. Bibliothèque des histoires. Paris : Gallimard.
- Fraenkel, B. (2001). La résistible ascension de l'écrit au travail. In A. Borzeix & B. Fraenkel (Eds.). *Langage et Travail*. Paris : CNRS Editions.
- Fraenkel, B. (2006). Actes écrits, actes oraux : la performativité à l'épreuve de l'écriture. *Etudes de communication*, n°29, pp.67-96.
- Frenkel, S., Korczynski, M., Shire, K. and Tam, M. (1998). Beyond bureaucracy ? Work Organisation in Call Centres. *The International Journal of Human Ressource Management*, 9, 6, 957-979.
- Frenkel, S., Korczynski, M., Donoghue, L. & Shire, K. (1995) Re-constituting Work. Trends Towards Knowledge Work and Info-normative Control. *Work, Employment and Society*. Vol. 9 (4), pp.773 -796.
- Friedrich, J. (1997). Le mythe de l'unité épistémologique de l'école historico-culturelle. L.S Vygotski versus A.N Leontiev. In C. Moro, B. Schneuwly & M. Brossard (Eds.), *Outils et signes. Perspectives actuelles de la théorie de Vygotsky* (pp. 19-34). Paris: Peter Lang.
- Friedrich, J. (1999). La rencontre Léontiev-Vygotski : quelques concepts clés. In Y. Clot (Eds.) *Avec Vygotski*, pp. 167-189. Paris : La Dispute.
- Gadrey, J. (1994). Les relations de service et l'analyse du travail des agents. *Sociologie du travail*, n°3, pp. 381-389.
- Gadrey, J., Zarifian, P. (2002). *L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités*. Paris : Liaisons.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.
- Gay, J., Cole, M. (1967). *The New Mathematics and an Old Culture : a Study of Learning among the Kpelle of Liberia*. New York : Free Press.
- Gibson (1979/1986). *The Ecological Approach to Visual Perception*. Taylor & Francis Group.
- Girin, J. (1989). L'opportunisme méthodique dans la recherche sur la gestion des organisations. *Communication à la journée d'étude la recherche-action en action et en question, AFCET, Collège de systémique, Ecole Centrale de Paris, 10 mars 1989*.
- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. In Martinet et al. (Eds.) *Epistémologies et sciences de gestion*. Economica, pp. 141-182.

- Girin, J. (1995). Le langage et la compétence des agencements organisationnels. *Connexions*, n°65, pp. 121-141. Paris : Editions Erès.
- Glock, H.-J. (1986). Vygotsky and Mead, on Self, Meaning and Internalization. *Studies in Soviet Thought*, vol.31, No.2, pp.131-148.
- Gluteck, B. (1996). Service Workers : Human Ressources or Labor Costs ? *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 544, pp. 68-82.
- Glutek, B., Groth, M. & Cherry, B. (2002). Achieving service success through relationships and enhanced encounters. *Academy of Management Executive*, vol. 16, n° 4, pp. 132-144.
- Goffman, E. (1968). *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux*. Paris : Les Editions de Minuit.
- Goffman, E. (1963). *Behavior in public places. Notes on the Social Organization of Gatherings*. New York : The Free Press.
- Goffman, E. (1974). *Les rites d'interaction*. Paris : Les Editions de Minuit.
- Goffman, E. (1981). *Façons de parler*. Paris : Editions de Minuit.
- Goffman, E. (1982). The interaction order. *American Sociological Review*, vol. 48, 1-17.
- Goffman, E. (1988). L'ordre de l'interaction. In Y. Winkin, E. Goffman, *Les Moment et leurs Hommes*. Paris : le Seuil.
- Goffman, E. (1989). On fieldwork. *Journal of Contemporary Ethnography*, vol.18, n°2, 123-132.
- Goffman E. (1991). *Les cadres de l'expérience*. Paris : Minuit.
- Goodwin, C. (1994). Professionnal Vision. *American Anthropologist*, 96 (3), pp. 606-633.
- Goodwin, C., Goodwin, M.H. (1997). La coopération au travail dans un aéroport. *Réseaux*, n°85, CENT.
- Goodwin, C., Goodwin, M.H. (1998). Seeing as situated activity: Formulating planes. In Y. Engeström & D. Middleton (Eds.) *Cognition and Communication at Work*, pp. 61-95. Cambridge University Press.
- Goodwin, C. (2000). Action and embodiment within situated human interaction. *Journal of pragmatics*, 32, 1489-1522.
- Groleau, C., Mayere, A. (2009). Médecins avec ou sans frontières : contradiction et transformation des pratiques professionnelles. *Sciences de la société*, n°76, pp. 67-83.
- Groleau, C., Demers, C., Lalancette, M., Barros, M. (2011). From Hand Drawings to Computer Visuals : Confronting Situated and Institutionalized Practices in an Architecture Firm. *Organization Science, articles in advance*.
- Grosjean, V., Ribert-Van de Weerd, C. (2005). Vers une psychologie ergonomique du bien-être et des émotions : les effets du contrôle dans les centres d'appels. *Le Travail Humain*, vol. 68, pp. 335-378.

- Grosjean, V., & Ribert-Van de Weerd, C. (2003). Les modes de management dans un centre d'appels et leurs conséquences sur le bien-être des opérateurs. *Notes scientifiques et techniques de l'INRS*, 234. INRS : Nancy.
- Grosjean, M., Lacoste, M. (1999). *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*. Paris : PUF.
- Grosjean, M. (1998). *Pour une psychologie du travail interactionniste*. Habilitation à diriger les recherches
- Grosjean, M., Lacoste, M. (1998). L'oral et l'écrit dans les communications de travail ou les illusions du « tout écrit ». *Sociologie du travail*, n°4, pp. 439-461.
- Grosjean, M. (1995). Sur quel ton le dites vous ? In I. Joseph & G. Jeannot (Eds.), *Métiers du Public. Les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur*. Paris : CNRS Editions.
- Grosjean, M. (2004a). From multi-participant talk to genuine polylogue : shift-change briefing sessions at the hospital. *Journal of Pragmatics*, 36, pp. 26-52.
- Grosjean, M. (2004b). Les communications dans des collectifs de travail. L'exemple des centres opérationnels. In M. Bromberg & A. Trognon (Eds.), *Psychologie sociale et communication*. Paris : Dunod.
- Grosjean, M. (2005). L'awareness à l'épreuve des activités dans les centres de coordination. *@ctivités*, 2 (1), pp. 76-98.
- Gumperz, J. (1989). *Engager la conversation. Introduction à la sociolinguistique interactionnelle*. Paris : Minuit.
- Gumperz, J. (1995). Les processus inférentiels dans les interactions de service. In I. Joseph & G. Jeannot (Eds.), *Métiers du public. Les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur*. Paris : CNRS Editions.
- Hassard, J.(1990). Pour un paradigme ethnographique du temps de travail. In J.-F. Chanlant (Eds.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, pp. 215-230. Les Presses de l'Université Laval et les Editions ESKA.
- Hatchuel, A. (1995). Relation de service et appareil gestionnaire. L'exemple de la station métro. In I. Joseph & G. Jeannot, *Métiers du public. Les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur*, pp. 237-253. Paris : CNRS Editions.
- Heath, C., & Luff, P. (1994). Activité distribuée et organisation de l'interaction. *Sociologie du Travail*, 4, XXXVI, 523-545.
- Heath, C., Jirotk, M., Luff, P., Hindmarsh, J. (1994). Unpacking Collaboration : the Interactional Organization of Trading in a City Dealing Room. *Computer Supported Collaborative Work : Journal of Collaborative Computing*, 3(2), pp. 147-165.
- Heath, C., Button, G. (2002). Editorial introduction : The emergence and growing corpus of sociological studies with work, technology, and interaction in organizational environments. *The British Journal of Sociology*, vol. 53 (2), pp. 157-161.

- Heath, C., Svensson, M.S., Hindmarsh, J., Luff, P., & Vom Lehn, D. (2002). *Configuring awareness. CSCW, 11 (1-2), 317-347.*
- Heath, C., Hindmarsh, J., Luff, P. (2010). *Video in qualitative research. Analysing Social Interaction in Everyday Life.* SAGE Publications.
- Heritage, J., Clayman, S. (2010). *Talk in Action. Interactions, Identities and Institutions.* Wiley-Blackwell Eds.
- Hingst, R. (2006). Perceptions of Working Life in Call Centers, *Journal of Management Practice* 7(1), 1-9.
- Hochschild, A.S. (1983/2003). *The Managed Heart. Commercialization of human feeling with a new afterward.* University of California Press.
- Holland, J. R., Reeves, D. (1996). Activity Theory and the View from Somewhere : Team Perspectives on the Intellectual Work of Programming. In B.A. Nardi (Eds.), *Context and Conciousness. Activity Theory and Human-Computer Interaction.* MIT Press.
- Holtgrewe, V., Kerst, C. (2002). Researching call centres : Gathering Results and Theories. *20th Annual International Labour Process Conference, Glasgow, April 2-4*, pp. 27.
- Hutchins, E. (1994). Comment le « cockpit » se souvient de ses vitesses. *Sociologie du Travail, n°4*, pp. 451-473.
- Hutchins, E. (1991). Organizing Work by Adaptation. *Organization Science, vol. 2, n°1*, pp. 14-39.
- Hutchins, E. (1996). Learning to navigate. In S. Chaiklin & J. Lave, *Understanding Practice. Perspectives on activity and context*, pp. 35-64. Cambridge University Press.
- Hutchins, E. (1995). *Cognition in the Wild.* MIT Press.
- Hutchins, E., Klausen, T. (1998). Distributed cognition in an airlune cockpit. In Y. Engeström & D. Middleton, *Cognition and Communication at Work*, pp. 15-34. Cambridge University Press.
- Ianeva, M., Ciobanu, R. (2011) Compétences et collectifs de travail en situation: le cas d'une plateforme téléphonique spécialisée. In A.M. Vonthron, S. Pohl & P. Desrumaux, Développement des identités, des competences et des pratiques professionnelles. Paris : L'Harmattan.
- Jacozone, S. (1997). Systèmes mixtes d'assurance maladie, équité, gestion des risques et maîtrise des coûts. *Economie & Prévision, n° 129-130, 3-4, Nouvelles approches micro-économiques de la santé*, pp. 189-205.
- Jaeger, C. (2002). L'impossible évaluation du travail des téléopérateurs. Le cas de deux centres d'appel, *Réseaux, n°114*, pp. 51-90.
- Jeantet, T. (2006). L'économie sociale face au XXIème siècle : rapport au délégué interministériel à l'innovation sociale et à l'économie sociale. La Documentation Française, Paris.
- Joseph, I., Jeannot, G. (1995). *Métiers du public. Les compétences de l'agent et l'espace de l'usager.* Paris : CNRS Editions.

Joseph, I. (1994). Attention distribuée et attention focalisée. Les protocoles de la coopération au PCC de la ligne A du RER. *Sociologie du travail*, XXXVI, n°4.

Journé, B. (1996). Observer la sûreté et en rendre compte : éléments de méthode. In F. Jeffroy, J. Theureau et Y. Haradji, *Relation entre activité individuelle et activité collective*. Toulouse : Octarès Editions.

Journé B. (2005). Etudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ. *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.8, n°4, pp. 63-91.

Kirsh, D. (1995). The intelligent use of space. *Artificial Intelligence*, 73 (1-2), pp. 31-68.

Kaptelinin, V., Nardi, B.A., Macaulay, C. (1999). The activity checklist : a tool for representing the "space" of context. *Interactions*, Vol. 6, pp. 27-39.

Kaptelinin, V., Nardi, B.A. (2007). Acting with Technolog: Activity Theory and Interaction Design. The MIT Press.

Kerleau, M. (2009). Le nouveau cadre institutionnel de la protection sociale complémentaire d'entreprise : quels enjeux pour les mutuelles santé ? *Actes du XXIIème Colloque ADDES*.

Kostulski, K. (2004). Co-analyse en autoconfrontations croisées et développement. *Bulletin de psychologie*, tome 57(1), pp. 81-86.

Kostulski, K., Clot, Y. (2007). Interaction et migration fonctionnelle : un développement en autoconfrontation croisée. In Y. Clot & K. Kostulski (Eds.), *Dialogue, activité, développement*, pp.73-108. Paris : L'Harmattan.

Lacoste, M. (1990). Interactions et compétences différenciées. *Réseaux*, n°93, pp.81-97.

Lacoste, M. (1991). Les communications au travail comme interaction. In R. Amalberti, M. de Montmollin & J. Theureau (Eds.), *Modèles et méthodes en analyse du travail*. Bruxelles : Mardaga.

Lacoste, M. (1995). L'agent, le client et l'ordinateur. In I. Joseph & G. Jeannot, *Métiers du public. Les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur*. Paris : CNRS Editions.

Lacoste, M. (1997). Filmer pour analyser. L'importance du voir dans les micro-analyses du travail. *Champs Visuels*, n°6, pp.10-17.

Latour, B. (1994). Une sociologie sans objet ? Remarques sur l'interobjectivité. *Sociologie du travail*, n°4, 587-607.

Lave, J. (1977). Cognitive conséquences of traditional apprenticeship training of West Africa. *Anthropology and Education Quarterly*, 8(3).

Lave, J. (1988). *Cognition in practice : mind, mathematics and culture in everyday life*. UK : Cambridge University Press.

Lave, J. (1985). Introduction : Situationally Specific Practice. *Anthropology & Education Quarterly*, vol. 16, n°3, pp. 171-176.

Lave, J., Wenger, E. (1991). *Situated Learning : Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press.

Le Boterf, G. (1994). *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*. Paris : Les Editions de l'Organisation.

Lengagne, P., Peronnin, M. (2005). Impact des niveaux de garantie des complémentaires santé sur les consommations de soins peu remboursés par l'Assurance maladie : le cas des lunettes et des prothèses dentaires. *Bulletin d'information en économie de la santé, n°100, Institut de Recherche et Documentation en Economie de la Santé (IDRES)*.

Léontiev, A.N. (1975). *Activité, conscience, personnalité*. Editions du Progrès, Moscou.

Léontiev, A.N. (1976). *Le développement du psychisme* Paris : Editions sociales.

Licoppe, C. (1996). *La formation de la pratique scientifique*. Paris : La Découverte.

Licoppe, C. (2002). L'évolution des centres d'appel téléphoniques des agences de voyage sur l'internet. Inscriptions sociotechniques de la coordination marchande. *Réseaux, n°114, pp.120-151*.

Licoppe, C. (2006). Les transports de la prescription. Le travail de régulation de l'activité commerciale et des « rebonds » conversationnels dans les centres d'appels. *AFS, Bordeaux* <http://afs.rt23.free.fr/Papiers/AFS2006%20RT23%20Licoppe.pdf>

Licoppe, C. (2008). Aux limites du paradigme de la distribution : l'écoute des appels de détresse et le traitement de la souffrance des suicidaires, du téléphone à l'e-mail. *Sociologie du travail, 50, pp. 417-433*.

Licoppe C. (2008). Dans le carré de l'activité : perspectives internationales sur le travail et l'activité. *Sociologie du travail, n°50, pp. 287-300*.

Licoppe, C., Relieu, M. (2005). Entre système et conversation. Une approche située de la compétence des téléopérateurs dans les services d'assistance technique. In E. Kessous & J.-L. Metzger (Eds.), *Le travail avec les technologies de l'information*. Paris : Lavoisier.

Luff, P., Hindmarsh, J., Heath, C. (2000). *Workplace studies. Recovering Work Practice and Informing System Design*. Cambridge University Press.

Luria, A.L. (1976). *Cognitive Development. Its Cultural and Social Foundations*. Cambridge: Harvard University Press.

Luria, A.L. (1985). *Itinéraires d'un psychologue*. Moscou : Editions du Progrès.

Malherbe, D. (2008). L'éthique dans le management des entreprises mutualistes : questions de gouvernance et de légitimité. *Management & Avenir, vol.6, n°20*.

Mead, G.H. (1997). La chose physique. *Réseaux, vol.15, n°85, pp. 195-211*. Traduit par L. Quéré, [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reso\\_0751-7971\\_1997\\_num\\_15\\_85\\_3141](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reso_0751-7971_1997_num_15_85_3141)

Mead, G.H. (2006). *L'esprit, le soi et la société*. Paris: PUF.

Merleau-Ponty, (1945). *Phénoménologie de la perception*. Paris : Editions Gallimard.

- Mertz, E. (1996). Recontextualization as Socialization : Text and Pragmatics in the Law School Classroom. In M. Silverstein & G. Urban (Eds.), *Natural Histories of Discourse*. The University of Chicago Press.
- Mondada, L. (2006). Interactions en situations professionnelles et institutionnelles : de l'analyse détaillée aux retombées pratiques. *Revue française de linguistique appliquée*, XI-2, pp. 5-16.
- Moro, C., Rodriguez, C., Schneuwly, B. (1990). Présentation. In A. Rivière, *La psychologie de Vygotsky*, pp. 5-24. Liège : Pierre Mardaga éditeur.
- Moro, C., Schneuwly, B. (1997). L'outil et le signe dans l'approche du fonctionnement psychologique. In C. Moro, B. Schneuwly & M. Brossard, *Outils et signes : perspectives actuelles sur la théorie de Vygotsky*. pp. 1-19. Berne : Peter Lang.
- Munoz, J. (2006). Les plateformes téléphoniques de services de l'assurance maladie : une nouvelle forme de rationalisation du travail administratif ? *Politiques et management public*, vol. 24, n°3, pp.145-160.
- Murtaugh, M. (1985). The practice of arithmetic by American grocery shoppers. *Anthropology & Education Quarterly*, vol. 16, n°3, pp.186-192.
- Nabarette, H. (2002). L'Internet médical et la consommation d'information par les patients. *Réseaux*, n°114, pp. 249-286.
- Nardi, B.A.(1996) Context and consciousness : activity theory and human-computer interaction, Cambridge and London : MIT press.
- Norman, D. (1993). Les artefacts cognitifs. *Raisons Pratiques*, n°4, pp. 15-34.
- Ochs, E. (1979). Transcription as theory. In E. Ochs & B. B. Schieffelin (Eds.), *Developmental pragmatics*, pp. 43-72. New York: Academic Press.
- Olivier de Sardan, J.-P. (1995). La politique du terrain. Sur la production des données en anthropologie, *Enquête*, 1, *Les terrains de l'enquête*, p. 71-112.
- Olivier de Sardan, J.-P. (1996). La violence faite aux données. De quelques figures de la surinterprétation en anthropologie, *Enquête*, 3, *Interpréter, surinterpréter*, pp. 31-59.
- Pastré, P. (2005). Dynamique et métamorphoses des compétences professionnelles. *Psychologie du travail et des organisations* 11, pp.73-87.
- Quéré, L. (1997). La situation toujours négligée ? *Réseaux*, vol. 15, n°85.
- Quéré, L. (1989). « La vie sociale est une scène », Goffman revu et corrigé par Garfinkel. In I. Joseph et al., *Le parler frais d'Erving Goffman*, pp. 47-82. Paris : Les Editions de Minuit.
- Rabardel, P. (1999). Le langage comme instrument ? Eléments pour une théorie instrumentale étendue. In Y. Clot (Eds.), *Avec Vygotski*, p. 265-288. Paris : La Dispute.
- Relieu, M., Licoppe, C., Lan Hing Ting, K. (2010). Filmer le travail dans les centres d'appels : le cadrage vidéo et sonore comme mise à l'échelle de l'activité. In G. Valléry, M.-C. Le Port et M. Zouinar, *Ergonomie, conception de produits et services médiatisés*. Paris : PUF.



- Resnick, L.B. (1996). Le rationalisme situé. *Perspectives*, 26, 1, mars.
- Rix, G., Lièvre, P. (2005). Une mise en perspective de modes d'investigation de l'activité humaine. *6<sup>ème</sup> Congrès Européen de Science et des Systèmes*. <http://www.afscet.asso.fr/resSystemica/Paris05/rix.pdf>
- Roth, F. (2002). La gouvernance des entreprises d'assurance : les atouts des formes mutuelles. *Revue d'Economie Financière*, n° 67, pp. 181-192
- Rubinstein, S.L. (2007). L'activité. In Nosulenko, V. & Rabardel, P. (Eds.), *Rubinstein aujourd'hui. Nouvelles figures de l'activité humaine*. Paris : Octarès.
- Passeron, J.-C. (1995). L'espace mental de l'enquête. *Enquête*, n°1. Editions Parenthèses.
- Peaucelle, J-L . (2000). From taylorism to post -taylorism - simultaneously pursuing several management objectives, *Journal of Organisational Change*, vol. 13, no. 5.
- Piette, A. (1996). *Ethnographie de l'action : l'observation des détails*. Paris : Editions Métailié.
- Pichault F., Zune M. (2000), « Une figure de la déréglementation du marché du travail: le cas des centres d'appels », *Management et Conjoncture Sociale*.
- Pichault, F. (2000). Call centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines. *Revue française de gestion*, 130, 5-15.
- Quéré, L. (1997). La situation toujours négligée ? *Réseaux*, n°85, pp. 163-192.
- Quéré, L. (1989). La vie sociale est une scène. Goffman revu et corrigé par Garfinkel. In I. Joseph et al. (Eds.), *Le parler frais d'Erving Goffman*, pp.47-82. Paris : Les Editions de Minuit.
- Relieu, M., Licoppe, C., Lan Hing Ting, C. (2010). Filmer le travail dans les centres d'appels : le cadrage vidéo et sonore comme mise à l'échelle. In G.Valléry, M.-C. Le Port & M. Zouinar (Eds.) *Ergonomie, conception de produits et services médiatisés*, pp. 37-53. Paris : PUF.
- Rivière, A. (1990). *La psychologie de Vygotsky*. Liège : Editeur Pierre Mardaga.
- Roth, W.-M. (2001). Situating Cognition. *The Journal of Learning Sciences*, 10 (1&2), 27-61.
- Roth, W.-M., Lee, Y.-J. (2007). "Vygotsky's Neglected Legacy" : Cultural-Historical Activity Theory. *Review of Educational Research*, vol. 77, n° 2, pp.186-232.
- Sacks, H. (1992). *Lectures on conversations*. G. Gefferson (Eds.). Blackwell : Oxford.
- Sacks, H., Schegloff, E.A., Jefferson, G. (1974). A Simplest Systematics for the Organization of Turn-Taking for Conversation. *Language*, vol.50, n°4, part 1, 696-735.
- Salemblier, P. (1996). Cognition(s) : située, distribuée, socialement distribuée etc. *Bulletin du LCPE*, n°1, Paris : Ecole normale supérieure.
- Sannino, A. (2012). Dialectique et intervention en théorie de l'activité. In Y. Clot (Eds.) *Vygotski maintenant*, pp.213-231. Paris : La Dispute.
- Schegloff, E. A. (1986) The routine as achievement. *Human Studies* 9:111-151.

- Schutz, A. (1987). *Le chercheur et le quotidien*. Paris : Klincksieck.
- Schwartz, Y. (2007). Un bref aperçu de l'histoire culturelle du concept d'activité. @ctivités, 4 (2), pp. 122- 133, <http://www.activites.org/v4n2/v4n2.pdf>
- Scribner, S. (1985). Knowledge at work. *Anthropology & Education Quarterly*, vol. 16, n°3, pp. 199-206.
- Scribner, S., Beach, K. (1993). An Activity Theory Approach to Memory. *Applied Cognitive Psychology*, vol. 7, pp.185 – 190.
- Scribner, S.(1986). Thinking in action : some characteristics of practical thought. In R. J. Sternberg & R.K. Wagner, *Practical Intelligence. Nature and Origins of Competence in Everyday World*. Cambridge University Press.
- Scribner, S.(1997). Studying Workplace Intelligence. In E. Tobach, R.J. Flamagne, M.B. Parlee, L.M.W. Martin & A. Scribner Kapelman, *Mind and Social Practice. Selected Writings of Sylvia Scribner*. Cambridge University Press.
- Scribner, S. (1997). Mental and Manual Work : An Activity Theory Orientation. In E. Tobach, R.J. Flamagne, M.B. Parlee, L.M.W. Martin & A. Scribner Kapelman, *Mind and Social Practice. Selected Writings of Sylvia Scribner*. Cambridge University Press.
- Silverstein, M., Urban, G. (1996). The Natural History of Discourse. In M. Silverstein & G. Urban (Eds.) *Natural Histories of Discourse*, pp. 1-17. Chicago : The University of Chicago Press.
- Strauss, A. (1992). *La trame de la négociation.Sociologie qualitative et interactionniste*. Paris : Editions L'Harmattan.
- Suchman, S. (1987). *Plans and situated actions. The problem of human-machine communication*. Cambridge University Press.
- Suchman, L., Triggs, R. (1989). Understanding practice : Vidéo as a Medium for Reflexion and Design. *12th IRIS Conference*, Skagen, Denmark.
- Suchman, L. (1997). Centers of coordination : A case and some thèmes. In L.B.Resnick, R. Säljö, C. Pontecorvo, & B. Burge, (Eds), *Discourse, Tools and Reasoning. Essays on Situated Cognition* (pp 41-62), Berlin: Springer.
- Suchman, L. (2007). *Human-Machine Reconfigurations. Plans and Situated Actions, 2<sup>nd</sup> Edition*. Cambridge University Press.
- Taylor, P. & Bain, P. (1999). An Assembly Line in the Head : Work and Employee Relations in the Call Center, *Industrial Relations Journal*, 30, 2, 101-117.
- Taylor, J., Van Every, E. (2000). *The Emergent Organization. Communication as Its Site and Surface*. Taylor & Francis Group, Psychology Press.
- Theureau, J. (2006). *Le cours d'action. Méthode développée*. Toulouse: Editions Octarès.
- Todorov, T. (1981). *Mikhaïl Bakhtine le principe dialogique*. Paris : Editions du Seuil.

- Ughetto, P. (2002). Figures du client, figures du prestataire. *Sciences de la société*, n° 56.
- Weller, J.-M. (1997). Le guichet interactif. Ce que font les bureaucrates lorsqu'ils répondent au téléphone. *Réseaux*, n°82/83, pp. 129-148.
- Weller, J.-M. (1998). Abuse-t-on de la notion de relation de service. *Education permanente*, n°137, pp. 9-21.
- Wertsch, J.V. (1991). *Voices of the Mind : a sociocultural approach to mediated action*. Cambridge : Harvard University Press.
- Whalen, J., Whalen, M., Henderson, K. (2002). Improvisational choreography in teleservice work. *British Journal of Sociology*, Vol. No. 53, Issue No 2, pp. 239-258.
- Whalen, M., Zimmerman, D. (1987) «Sequential and Institutional Contexts in Calls for Help», *The Social Psychology Quarterly*, vol. 50, n° 2, p. 172-185
- Vacherand-Revel, J. (2007). Enjeux de la médiatisation du travail coopératif distribué dans les équipes de projet de conception. *Pistes*, vol. 9, n°2, 1-20. <http://www.pistes.uqam.ca/v9n2/sommaire.html>
- Vallery, G., Boucheix, J.-M., Leduc, S., Cerf, M. (2005). Analyser les situations de service : questions de méthode. In M. Cerf & P. Falzon (Eds.), *Situations de Service. Travailler dans l'interaction*, pp. 21-40. Paris : PUF
- Van Der Veer, R. (1987). The Relation between Vygotsky and Mead Reconsidered. A Comment on Glock. *Studies in Soviet Thought*, Vol. 34, No. 1/2, pp.91-93.
- Veltz, P. (2000). *Le nouveau monde industriel*. Paris : Gallimard.
- Vermersch, P. (1994). *L'entretien d'explicitation en formation initiale et en formation continue*. Paris : ESF.
- Virkkunen, J., Kuutti, K. (2000). Understanding organizational learning by focusing on "activity systems". *Accounting, Management and Information Technology*, vol. 10, pp. 291- 319.
- Vygotski, L. (1997). *Pensée et langage*. Paris : La Dispute.
- Vygotski, L. (2003). *Conscience, inconscient, émotions*. Paris : La Dispute.
- Zarifian, P. (2001). *Objectif compétence : pour une nouvelle logique*. Paris : Editions Liaisons.
- Zarifian, P. (2001). *Objectif compétence*. Editions Liaisons.
- Zarifian, P. (2002). *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*. Rueil –Malmaison : Liaisons, 2ème édition actualisée.

Institut des métiers de France Télécom (1999). *Les centres d'appels en France : synthèse des principaux écrits*. Paris : France Télécom, mars 1999.

ANACT et « Entreprise et Personnel » (2002). *Organisation du travail et professionnalisation dans les centres d'appels*, Colloque, Lyon, le 20 juin 2002.

ARACT Bourgogne (2012). *Note de synthèse Centres d'appels*. Document disponible en ligne : [http://www.anact.fr/web/dossiers/pilotage-conditiontravail/absenteisme?p\\_thingIdToShow=26815609](http://www.anact.fr/web/dossiers/pilotage-conditiontravail/absenteisme?p_thingIdToShow=26815609)

Houery M. (2004). *Rapport du groupe de travail sur l'industrie de la relation clientèle*. France : Ministère de l'Industrie.

Balbastre, G.(2000). Les nouveaux esclaves de la téléopération. *Le Monde Diplomatique*, mai 2000.

Anonyme (2002). Focus : les centres d'appel. *Cadres-CFDT*, n°403, février 2002.

Accord-cadre national pour le développement de l'emploi et des compétences dans la filière des centres de relation client, *juillet 2009*. Document disponible en ligne : <http://ddata.over-blog.com/0/45/82/71//centres-d--appels/Accord-AFRC-SP2C-Wauquiez-07-09.pdf>



